



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **Mestrado**

## **Gestão de Recursos Humanos**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

Gerir a motivação dos trabalhadores numa  
organização pública

Susana Perestrelo Jónatas dos Santos Barata

Junho - 2013



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **Mestrado em Gestão de Recursos Humanos**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO** RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Gerir a motivação dos trabalhadores numa  
organização pública

Susana Perestrelo Jónatas dos Santos Barata

### **Orientação:**

Professor Doutor Jorge Gomes  
Dr. Luís Afonso

Junho - 2013

## INDICE

INDICE .....	2
INDICE DE TABELAS.....	4
INDICE DE FIGURAS.....	4
INDICE DE ACRÓNIMOS.....	5
AGRADECIMENTOS.....	6
RESUMO .....	7
ABSTRACT .....	8
INTRODUÇÃO.....	9
CAPÍTULO I - REVISÃO DE LITERATURA .....	10
1. Motivação.....	10
1.1. Teorias motivacionais de conteúdo e de processo.....	11
1.2. Motivação no serviço público .....	13
2. Recompensas .....	14
3. Brainstorming .....	16
3.1. Regras fundamentais.....	16
3.2. Composição do grupo.....	17
3.3. Linhas orientadoras para realizar a sessão de brainstorming .....	18
3.4. Dinâmica da sessão de brainstorming .....	19
4. Team Building .....	20
4.1. A importância das ações de <i>team building</i> .....	20
4.2. Linhas orientadoras para a realização de uma ação de <i>team building</i> .....	21
5. Acolhimento e integração de novos trabalhadores .....	23
CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO: O MUNICÍPIO DE OEIRAS .....	24
1. Cultura Organizacional e Estratégia do Município de Oeiras.....	24
2. Organização do Município de Oeiras .....	25
2.1. A Estrutura Orgânica dos Serviços do Município de Oeiras .....	25
2.2. Caracterização do Serviço onde foi realizado o Estágio – Núcleo de Promoção Social .....	26
3. Caracterização dos Recursos Humanos do Município de Oeiras .....	26
CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO NO MUNICÍPIO DE OEIRAS.....	28
1. Organização dos projetos .....	28
1.1. Fórum de Ideias.....	28
1.2. Team Building.....	29
1.3. Workshop de Horticultura .....	30

2. Gestão de parcerias com entidades externas.....	32
3. Acolhimento de novos trabalhadores do Município de Oeiras .....	34
4. Cerimónia de distribuição de medalhas.....	35
5. Mobilidade interna.....	36
CAPÍTULO IV – ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO .....	37
1. Análise das atividades de estágio à luz da revisão de literatura .....	37
2. Reflexão pessoal da experiência de estágio .....	42
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	43
1. Conclusões .....	43
2. Limitações.....	44
3. Sugestões para trabalhos futuros.....	44
REFERÊNCIAS .....	46
Referências Bibliográficas .....	46
Diplomas Legais.....	49
ANEXO 1 – Estrutura Organizacional do Município de Oeiras .....	50
ANEXO 2 – Ramificações da Estrutura Organizacional do Município de Oeiras .....	50
ANEXO 3 – Atividades das Duas Áreas de Atuação do Núcleo de Promoção Social .....	51
ANEXO 4 – Gráficos Estatísticos .....	53
ANEXO 5 – Resultados do Fórum de Ideias: 11 projetos.....	56
ANEXO 6 – Descrição sucinta das atividades desenvolvidas nos três projetos: Fórum de Ideias, <i>Team building</i> e <i>Workshop</i> Horticultura .....	58
ANEXO 7 – Ficha de Avaliação .....	59
ANEXO 8 – Ficha de Avaliação .....	60

## INDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Sistema de recompensas .....	15
Tabela 2 - Distribuição dos efetivos segundo o total de efetivos, a unidade orgânica e a relação jurídica.....	27
Tabela 3 - Distribuição do total de efetivos segundo o grupo profissional, o género, as habilitações literárias e o escalão etário .....	27
Tabela 4 - Avaliação global da satisfação e da participação por projeto.....	32
Tabela 5 - Ramificações da Estrutura Organizacional do Município de Oeiras .....	50
Tabela 6 - Atividades das Duas Áreas de Atuação do Núcleo de Promoção Social .....	51
Tabela 7 - Resultados do Fórum de Ideias: 11 projetos.....	56
Tabela 8 - Descrição sucinta das atividades desenvolvidas nos três projetos .....	58

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura Organizacional do Município de Oeiras.....	50
Figura 2 - Distribuição do total de efetivos por género - 2009, 2010 e 2011 .....	53
Figura 3 - Distribuição do total de efetivos por unidades orgânicas do topo da hierarquia – 2009, 2010 e 2011 .....	54
Figura 4 - Distribuição do total de efetivos por relação jurídica de emprego público – 2009, 2010 e 2011 .....	54
Figura 5 - Distribuição do total de efetivos por grupo profissional – 2009, 2010 e 2011 .....	54
Figura 6 - Distribuição do total de efetivos por grupo profissional e género – 2009, 2010 e 2011 .....	55
Figura 7 - Distribuição do total de efetivos por nível de escolaridade – 2009, 2010 e 2011 ..	55
Figura 8 - Distribuição do total de efetivos por escalão etário – 2009, 2010 e 2011 .....	55
Figura 9 - Distribuição do total de efetivos por antiguidade – 2009, 2010 e 2011 .....	56

## **INDICE DE ACRÓNIMOS**

AP – Administração Pública

CO – Concelho de Oeiras

DEV – Divisão de Espaços Verdes

FI – Fórum de Ideias

GRH – Gestão de Recursos Humanos

MO – Município de Oeiras

NPS – Núcleo de Promoção Social

RH – Recursos Humanos

SMAS – Serviços Municipalizados de Água e Saneamento

SA – Síntese Azul

SP – Setor Público

SS - SocioSistemas

TB – Team Building

TFM – Trabalho Final de Mestrado

UO – Unidade Orgânica

WH - Workshop de Horticultura

## **AGRADECIMENTOS**

Embora um relatório de estágio seja um trabalho de responsabilidade e redação individual, com finalidade académica, não teria sido possível concretizá-lo sem a confiança e o apoio de várias pessoas às quais me dirijo com apreço e gratidão.

Gostaria de expressar os meus sinceros agradecimentos especialmente:

Ao Professor Doutor Jorge Gomes, meu orientador, pela orientação, acompanhamento, disponibilidade, generosidade, compreensão e sugestões reveladas durante o período de estágio e de desenvolvimento do relatório, permitindo que o meu tempo fluísse respeitosamente.

À Dr<sup>a</sup>. Rosa Lopes, dirigente do serviço onde decorreu o estágio, pela oportunidade que me foi concedida deste se realizar na Divisão de Recursos Humanos de uma Administração Pública prestigiada e de considerável dimensão como o Município de Oeiras.

Ao Dr. Luís Afonso, meu orientador de estágio e coordenador do Núcleo de Promoção Social da Divisão de Recursos Humanos, pela cordialidade, apoio, disponibilidade, confiança e orientação durante a realização do estágio, permitindo-me encontrar e aceder à informação que contribuiu para a execução deste relatório.

A toda a equipa do Núcleo de Promoção Social, pela ajuda, partilha de conhecimento, espírito de equipa e boa disposição, que contribuíram para o acompanhamento das atividades e bom ambiente de trabalho.

A todos os docentes do curso, que muito contribuíram para a minha formação e conhecimento, pela disponibilidade, sugestões, transmissão de conhecimento e experiência valiosos para o meu enriquecimento como pessoa e como profissional.

A todos os meus colegas de curso, pelo tempo de estudo, partilha de experiências e convívio, especialmente à Catarina, Ana e Neusa, pelo espírito de grupo, apoio e amizade, essenciais para a realização dos trabalhos em grupo.

Aos meus amigos, pela compreensão dos tempos de ausência e convívio, em prol deste percurso de formação e realização deste trabalho.

À minha família, especialmente aos meus pais e avós, pelo seu amor, paciência e apoio incondicional, e aos meus avós materno e paterno com eterna saudade, que sempre me encorajaram a prosseguir. A Ela, pelos valores transmitidos que me fizeram ser a pessoa que sou.

Ao Jaime, pela compreensão, apoio, incentivo, partilha, e amor, cruciais e confortantes para a concretização dos meus desafios.

Por último, mas em primeiro, a Deus, que me iluminou e me guiou, concedendo-me a esperança e coragem de chegar até ao fim.

## RESUMO

Nos tempos que correm, as organizações defrontam-se com elevados níveis de competitividade, exigindo-lhes uma nova dinâmica de gestão, onde o capital humano que as integram se assume como o seu valor mais importante e o seu principal elemento diferenciador. Potenciar essa diferença desafia os seus gestores a focarem especial e permanente atenção ao estado de motivação dos trabalhadores, para não correrem o risco de perderem recursos humanos valiosos e não comprometerem a *performance* organizacional. Recursos humanos motivados são fonte de produtividade.

O presente estudo teve a finalidade de expor as atividades desenvolvidas durante o período de estágio curricular realizado no Município de Oeiras e incide maioritariamente na prática de alguns projetos fomentadores de motivação, com vista à promoção do bem-estar e produtividade dos seus trabalhadores. Tratando-se de um setor público, a sua concretização assume características peculiares, uma vez que depende de restrições orçamentais na atual conjuntura económica, mas consonante com uma atitude de preocupação em respeitar as necessidades e expetativas pessoais e profissionais dos seus trabalhadores.

Como sustento e melhor compreensão das atividades desenvolvidas, este relatório inicia-se com uma revisão de literatura, que elenca a temática sobre motivação, abordando algumas das suas teorias, bem como formas e expetativas de motivação no setor público, sucedida pelo enfoque de algumas práticas/ações promotoras de motivação, como recompensas, *brainstorming*, *team building* e acolhimento de trabalhadores. Seguindo-se a apresentação da entidade, esta contempla alguns indicadores de gestão perceptíveis da especificidade do seu capital humano. Com o pressuposto de analisar a experiência de estágio, é feita uma breve análise das práticas descritas à luz do enquadramento teórico, bem como uma apreciação pessoal da mesma, terminando conclusivamente com algumas considerações finais.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos; Município; Motivação; Recompensas; *Brainstorming*; *Team Building*.



## **ABSTRACT**

In these days, organizations are faced with very high levels of competitive edge, thus demanding a new dynamic in management, where the human capital that integrates it assumes as an important value and its main element. To potentiate this difference it's a challenge to management to focus a special and permanent attention to the status of the motivation of their work force, without this it's there is the risk of losing valuable human resources and not compromising the organizational performance. Human resources are the source of productivity.

The present study, has the purpose of exposing the activities involved during a worth phase in the Município de Oeiras, and focus on the practice and realization of some projects that develops motivation, with the objective of promoting the happiness and well fare of the work force. Being a public sector, its concretion assumes some peculiar characteristics, because it depends from budget restrictions from the current crisis, but there is a constant attitude of concern about the needs and personal expectations of the workers.

With support and better understanding of the activities that were developed, this report, starts with a literature review witch lists the thematic about motivation, using some of their theories, as well some forms and expectations of motivation in the public sector, followed by some actions that promote motivation, as rewards, brainstorming sessions, team building sessions and host workers. Followed by the presentation of the organization and some key indicators about his human capital.

With the assumption of analyzing the phase experience, a brief analysis of the best practices that derive from the literature, followed by a personal note and the final considerations.

**Key Words:** Human Resources; County, Motivation; Rewards, Brainstorming; Team Building.

## INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos (GRH), surgiu a oportunidade de realizar um estágio como Trabalho Final de Mestrado (TFM). Com a duração de seis meses e duas semanas, num período de três horas diárias compreendido entre os dias 16 de Janeiro e 3 de Agosto de 2012, o estágio decorreu no Município de Oeiras (MO), mais concretamente no Núcleo de Promoção Social (NPS) da Divisão de Recursos Humanos (DRH), sob a orientação académica do Professor Doutor Jorge Gomes, e no respeitante ao MO sob a orientação do Dr. Luís Afonso.

As atividades e projetos desenvolvidos pelo NPS assentam nas premissas como igualdade de oportunidades, inovação, valorização e realização pessoal e profissional dos trabalhadores, cujo objetivo é contribuir para o bem-estar dos mesmos e para a melhoria do clima organizacional, consciente de que investir no capital humano, através do desenvolvimento de aptidões pessoais, sociais e profissionais, promove a motivação e consequente produtividade da organização.

Os principais objetivos do estágio prendiam-se com o facto de consolidar e experienciar na prática, os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do mestrado, adquirir competências técnicas e experiência profissional, através do desenvolvimento de algumas práticas de trabalho nas áreas de atuação do estágio, focadas particularmente em gerir a motivação dos trabalhadores, visando no final do período de aprendizagem, a autonomia em grande parte das tarefas implícitas.

A estrutura do presente relatório é composta por cinco capítulos. O primeiro corresponde à revisão de literatura, aludindo as temáticas sobre motivação (especificando o setor público), recompensas, *brainstorming*, *team building* e acolhimento de trabalhadores, com vista a uma melhor perceção das atividades e projetos desenvolvidos no período de estágio. O segundo apresenta uma breve descrição do MO, e concretamente no respeitante ao serviço onde foi realizado o estágio, complementando com uma elaborada caracterização dos recursos humanos (RH) do MO, visando enquadrar e compreender as suas particularidades e a área onde o estágio decorreu. O terceiro explana as atividades de estágio, subsequentemente à descrição da abordagem metodológica e/ou organização dos projetos em curso. O quarto refere-se à análise da experiência de estágio, tencionando confrontar a literatura com as atividades desenvolvidas e apresentar uma reflexão sobre o mesmo. O quinto capítulo apresenta possíveis limitações e algumas sugestões para trabalhos futuros.

## CAPÍTULO I - REVISÃO DE LITERATURA

### 1. Motivação

*“Motivação é o que nos move do interesse pelo tédio”.*

*(Islam and Ismail)*

Os RH são o recurso mais valioso de uma organização. Manter a força de trabalho eficiente e experiente é muito importante para o seu desempenho global. Trabalhadores motivados podem acrescentar valor à organização e torná-la mais competitiva (Danish & Usman, 2010).

Para que as organizações respondam aos desafios que lhes são colocados, certamente que não será uma boa opção centrarem-se apenas na obtenção de lucro e produtividade por meio de práticas que pouco privilegiem os seus RH. Devem assim, proporcionar-lhes estímulos e procurar motivá-los, para que sejam alcançados os objetivos da organização e simultaneamente os objetivos pessoais (Andrade, 2011).

A motivação dos trabalhadores é um assunto complexo e sofisticado. No entanto, compete aos gestores contemporâneos enfrentar e lidar com este tema para a obtenção do sucesso organizacional. Compreender a motivação dos trabalhadores, permite ao gestor planejar e desenvolver recompensas que os motivem (Kim, 2006).

Motivação pode ser definida como a vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à prossecução dos objetivos da organização (Mondy, 1991, citado por Teixeira, 1998) e sob a condição de que o nível de esforço permita satisfazer alguma necessidade individual. Na prática e na ótica da gestão, o importante é que a organização satisfaça os seus objetivos. Como tal, a motivação tem de ser vista como o processo de fornecer aos seus membros a oportunidade de satisfazer as suas necessidades, através de um comportamento produtivo para a organização onde se inserem (Teixeira, 1998).

A motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação. Depende da intensidade, direção e persistência dos esforços do indivíduo para alcançar os objetivos definidos. A intensidade, quantidade de esforço a que o indivíduo se submete, só será benéfica se for em direção aos objetivos da organização, os quais poderão ser atingidos mediante a persistência do indivíduo em manter esse esforço. Os indivíduos motivados mantêm a realização da sua tarefa até que os objetivos sejam atingidos (Robbins, 2005).

A motivação pode ser de categoria intrínseca ou extrínseca. Uma pessoa motivada intrinsecamente é aquela que realiza uma atividade que lhe proporciona bem-estar, prazer e satisfação. Se motivada extrinsecamente executa a atividade como um meio para atingir um fim (Deci, 1975, citado por Wong-On-Wing, Guo & Lui, 2010).

Uma organização incapaz de motivar os seus trabalhadores, não consegue utilizar de forma eficiente o conhecimento que estes detêm, devendo procurar pistas que os possa motivar. Caso contrário, terá dificuldade em manter a sua força de trabalho e alcançar as metas pretendidas (Zani et al., 2011).

Para garantir um nível de motivação elevado e sustentável, procurando a interação entre os objetivos organizacionais e os objetivos pessoais dos trabalhadores, torna-se pertinente conhecer as teorias motivacionais, visando melhor compreender a motivação dos RH.

### **1.1. Teorias motivacionais de conteúdo e de processo**

A estratégia para motivar os trabalhadores depende das teorias de motivação que são utilizadas e que podem servir como ponto de referência para os gestores das organizações (Aworemi, Abdul-Azeez & Durowoju, 2011). Existem várias teorias sobre motivação que visam ajudar os gestores a compreender as razões do comportamento humano, tratando esta secção de aludir algumas dessas teorias, classificadas de conteúdo e de processo.

As **teorias de conteúdo** tratam do que motiva os indivíduos (Rocha, 2010), ou seja, o que motiva o comportamento humano. Estas focam as teorias da hierarquia das necessidades de Maslow, dos dois fatores de Herzberg, das necessidades de Alderfer e das necessidades de McClelland.

A **teoria da hierarquia das necessidades de Maslow** considera que o ser humano detém uma hierarquia de cinco categorias de necessidades, ordenadas da base para o topo: fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto-realização (Islam & Ismail, 2008; Ramlall, 2012; Robbins, 2005). Assenta fundamentalmente nos seguintes pressupostos: enquanto uma necessidade básica não for satisfeita, as outras em regra, não exercem influência no comportamento do indivíduo; agrupadas segundo uma hierarquia, as necessidades superiores só emergem quando as inferiores forem satisfeitas (Teixeira, 1998).

A **teoria dos dois fatores de Herzberg**, ou teoria da higiene-motivação (Robbins, 2005), distingue duas classes de fatores: fatores higiénicos (condições físicas de trabalho, salário, vida pessoal, supervisão, políticas da empresa, segurança e relações interpessoais) e fatores motivacionais (realização pessoal, reconhecimento, desenvolvimento, responsabilidade, trabalho em si e progressão) (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959, citado por Shirz, Rashid & Riaz, 2011; Teixeira, 1998). Os fatores higiénicos, considerados fatores extrínsecos (Robbins, 2005), relacionados com o contexto do trabalho (Teixeira, 1998), só afetam a motivação quando ausentes (Rocha, 2010), mas não geram necessariamente a motivação dos trabalhadores. Os fatores motivacionais, considerados fatores intrínsecos (Robbins, 2005), relacionados com o conteúdo do trabalho (Teixeira,

1998), levam à satisfação no trabalho (Rocha, 2010) e motivação das pessoas (Teixeira, 1998).

A **teoria das necessidades de Alderfer** reformula as cinco necessidades de Maslow em três categorias, ordenadas da base para o topo (Islam & Ismail, 2008; Rocha, 2010): existência (refere-se aos requisitos materiais básicos); relacionamento (refere-se ao desejo de manter as relações interpessoais); e crescimento (refere-se ao desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal). Um indivíduo pode ter mais do que uma necessidade ativa ao mesmo tempo. Designada por teoria ERG, possui uma dimensão de frustração-regressão, uma vez que, se o indivíduo não conseguir atingir uma necessidade de nível superior, poderá aumentar o desejo de satisfazer outra de nível inferior (Islam & Ismail, 2008; Robbins, 2005). Por outro lado, pode ativar as suas necessidades de nível mais elevado sem ter satisfeito completamente as de nível inferior (Teixeira, 1998).

A **teoria das necessidades de McClelland** está agrupada em três necessidades: de realização, de poder e de afiliação. Nas primeiras, os indivíduos são motivados pela procura da excelência e elevado desempenho (Rocha, 2010). Os objetivos significam um desafio e existe o desejo de fazer algo melhor ou mais eficiente (Teixeira, 1998). Nas segundas, os indivíduos procuram exercer influência nos outros com o intuito de vencê-los e de contribuir para o benefício da organização (Rocha, 2010); desejam controlar, influenciar ou responsabilizar-se pelo desempenho de outros; sentem-se à vontade em situações complexas e tomar decisões de risco (Teixeira, 1998). Nas terceiras, os indivíduos desejam interação social, sentem necessidade de ser reconhecidos e odeiam tensões (Rocha, 2010); desejam manter relações interpessoais e adotar um estilo de gestão colaborativa, privilegiando o trabalho de equipa (Teixeira, 1998).

As **teorias de processo** referem-se ao processo de motivação (Rocha, 2010), ou seja, como o comportamento humano pode ser motivado. Estas focam as teorias das expetativas, da equidade e da definição de objetivos.

A **teoria das expetativas** sugere que o indivíduo sente-se motivado a despende um alto grau de esforço quando acredita que o resultado desse esforço se traduz numa boa avaliação de desempenho, que por sua vez resulta em recompensas e satisfação das suas metas pessoais. Enfoca três relações: relação esforço-desempenho (perceção do indivíduo de que uma certa quantidade de esforço levará ao desempenho); relação desempenho-recompensa (o grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará ao resultado desejado); e relação recompensa-metas pessoais (o grau em que as recompensas satisfazem as metas pessoais e a atração que estas recompensas exercem sobre o indivíduo) (Robbins, 2005).

A **teoria da equidade** destaca a perceção de justiça numa situação laboral, cujo indivíduo compara o seu desempenho e os correspondentes benefícios, com os dos outros,

em situações análogas (Teixeira, 1998). Os trabalhadores tendem a comparar a relação entre as entradas (esforço, experiência, educação, competência) e os resultados (remuneração, aumentos, reconhecimento) deles e dos outros (Robbins, 2005), ou seja, se os seus *outcomes-inputs* são iguais aos dos outros (Rocha, 2010).

A **teoria da definição de objetivos** realça a importância dos objetivos serem específicos, mensuráveis, desafiadores, atingíveis, relevantes, realizados no tempo definido (Islam & Ismail, 2008), alvo de acompanhamento e *feedback*. Se o trabalhador participar na sua definição, estará mais receptivo a aceitar um objetivo mais difícil e assumirá maior compromisso, conduzindo à melhoria do seu desempenho (Robbins, 2005).

## **1.2. Motivação no serviço público**

A eficiência de uma organização explica-se, em grande parte, pelo nível de motivação. As formas de motivação na Administração Pública (AP) são essencialmente intrínsecas e abrangem a participação na formulação das políticas, o desejo em servir o interesse público (Rocha, 2010), numa ótica de contributo para a sociedade e para o país, o desafio do trabalho e as relações de interajuda entre colegas, evidenciando um forte compromisso organizacional. Na realidade, os trabalhadores não vão para a AP por sentirem-se motivados pelo serviço público (SP), mas quando envolvidos, desenvolvem um forte compromisso com as suas organizações e reconhecem que o SP motiva-os após vários anos de trabalho (Jacobson, 2011). Alguns autores defendem que a motivação no SP relaciona-se positivamente com o desempenho dos funcionários públicos (Rocha, 2010).

Os trabalhadores do SP com elevado nível de motivação sentem-se mais satisfeitos no trabalho, mais comprometidos com a organização e consequentemente, mais suscetíveis de obter um melhor nível de desempenho. Estes esperam que a organização se pautar por práticas de justiça, transparência, respeito, diálogo efetivo e recursos destinados a resolver problemas de compromisso, considerados como fundamentais para a sua motivação (Kernaghan, 2011).

O conceito de motivação no SP é dinâmico e muda no decurso da carreira do trabalhador. Os trabalhadores com menos tempo na organização concentram a motivação no salário e segurança, enquanto aqueles que se encontram por um período prolongado de tempo estão mais preocupados com o desafio do trabalho (Jacobson, 2011).

A perceção das metas influencia positivamente a motivação dos indivíduos para atingir os objetivos definidos. A clareza das tarefas atribuídas e das diretrizes para a sua realização contribuem para a motivação, sendo papel fundamental dos líderes clarificar as metas e o papel de desempenho que é esperado da realização do seu trabalho (Kachornkittiya, Trichan & Lerkiatbundit, 2012).

Orientar, recolher *feedback* dos trabalhadores e desenvolver ações de formação para o interesse do SP, pode contribuir para aumentar o compromisso entre os trabalhadores e a organização, o desejo de pertencer ao SP, e a motivação pessoal (Jacobson, 2011).

Em suma, gerir equipas motivadas permite melhorar o desempenho dos trabalhadores e da organização. Os indivíduos não são iguais, têm valores e atitudes que os distinguem. Motivar pessoas exige que os gestores despendam dedicação, sensibilidade e capacidade para gerir as diferenças do comportamento humano, criando equipas coesas e empenhadas no alcance dos objetivos organizacionais definidos. Os gestores devem ter em conta que o nível de motivação dos trabalhadores pode variar ao longo do tempo, consoante fatores como, o nível habilitacional, o nível de conhecimento, competência, carreira, cargo, posto de trabalho, experiência, género, faixa etária, estado civil, condição pessoal e familiar.

Face às atividades desenvolvidas no período de estágio e consideradas por alguns autores como mais-valia para as organizações, as secções seguintes pretendem abordar algumas práticas promotoras de motivação e de um clima organizacional incentivador a trocas intelectuais eficazes em grupo. A sua dinamização visa contribuir para o alcance dos objetivos pessoais e organizacionais, pelo que se torna imprescindível que tais práticas permitam valorizar o capital humano e estejam estrategicamente alinhadas com a cultura e estratégia das organizações. Desta forma, a sua aplicabilidade deve ser pensada não de forma isolada e estanque, mas no conjunto e em sintonia, entre estas e outras práticas possíveis.

## **2. Recompensas**

As recompensas são uma prática de elevada importância de e para a GRH, dado promover atração, motivação e retenção de pessoas, visando contribuir para o reforço da vantagem estratégica da organização (Cunha et al., 2010), e influenciar fortemente o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho (Williams, McDaniel & Nguyen, 2006).

O dinheiro é o incentivo mais poderoso e influente na sociedade, utilizado pelas organizações para motivar os trabalhadores, o que não significa que estejam motivados para o trabalho. Elton Mayo efetuou um estudo do qual resultou a premissa de que as relações humanas e as atitudes motivam mais do que o dinheiro. A atenção que os gestores depositam nos seus trabalhadores fará com que eles se tornem leais. No seu estudo, procurou entender a natureza das recompensas monetárias e não-monetárias e comparar o seu efeito na motivação dos trabalhadores (Zani et al., 2011).

A capacidade dos indivíduos (formação, experiência e/ou posição) e as características demográficas (idade, género e/ou estado civil) são determinantes nas preferências

motivacionais dos trabalhadores, uma vez que as necessidades de uns podem não ser as mesmas de outros (Manolopoulos, 2008). Os perfis de necessidades e interesses das pessoas divergem, pelo que as suas reações aos tipos de recompensas poderão ser diferentes (Cunha et al., 2010). As estratégias e políticas adotadas pelas organizações para incentivar e estimular os trabalhadores em ambientes de trabalho poderão gerar diferentes níveis de motivação (Williams, McDaniel & Nguyen, 2006). Assim, é fundamental a gestão estar atenta no que respeita ao equilíbrio entre o nível de esforço dos indivíduos e o nível de recompensa que lhes é atribuído, e trabalhar no sentido de recolher informações significativas, por forma a conseguir que as recompensas e a motivação dos trabalhadores tenham uma relação direta e positiva (Khan, Farooq & Khan, 2010).

O sucesso do negócio depende do quanto os trabalhadores estão dispostos a aplicar as suas capacidades, partilhar o seu *know-how* e dedicar tempo às tarefas desafiadoras. Uma das formas de estimular trabalhadores a despendar as suas competências é a conceção e implementação de sistemas de recompensas (Markova & Ford, 2011), coerentes e alinhados com a estratégia da organização, de natureza material e imaterial (Camara, 2011), que estabeleçam o equilíbrio entre a oferta e a realização do trabalho desempenhado pelo trabalhador (Khan, Farooq & Khan, 2010). As recompensas extrínsecas e as recompensas intrínsecas são os componentes desses sistemas de recompensas (Camara, 2011; Cunha et al., 2010).

As recompensas extrínsecas ou monetárias são atribuídas aos trabalhadores cujo seu nível de desempenho e produtividade tenham aumentado (Malik, Danish & Usman, 2010). Designadas também por compensação, englobam as retribuições fixas, os benefícios e incentivos (Cunha et al., 2010). As recompensas intrínsecas estão internamente ligadas ao trabalho em si (Camara, 2011).

A tabela 1 esquematiza os componentes de um sistema de recompensas.

**Tabela 1 - Sistema de recompensas**

Recompensas extrínsecas
<u>Retribuições fixas</u> : salário; subsídio de Natal e de férias; isenção de horário de trabalho (Cunha et al., 2010); símbolos de estatuto e promoções (Camara, 2011).
<u>Incentivos</u> : bónus; comissões; distribuição de lucros; <i>stock options</i> ; complemento variável do salário (Camara, 2011).
<u>Benefícios</u> : subsídio de refeição; complemento do subsídio de doença; seguro de saúde e de vida (Camara, 2011); viatura da empresa; gasolina; manutenção da viatura; seguro automóvel; plano médico e de pensões; cartão de crédito; pagamento de quotas em clubes e associações; subsídios para formação/educação (Cunha et al., 2010); subsídios de viagem ao exterior; creche; maternidade e paternidade; vários empréstimos; dividendos; licença remunerada; fornecimento de bens com desconto; barbearia/cabeleireiro; serviço de lavandaria; produtos com desconto; subsídios de transporte; trabalho flexível e a tempo parcial (Hong et al., 1995).
Recompensas intrínsecas
Autonomia; crescimento pessoal; desenvolvimento profissional; progressão de carreira; participação na definição dos objetivos estratégicos (Camara, 2011); trabalho desafiante; prestígio da função (Cunha et al., 2010); elogio; reconhecimento (Zani et al., 2011); procedimentos operacionais justos; participação na tomada de decisão (Danish & Usman, 2010).



As recompensas intrínsecas importam custos inferiores para as organizações em comparação às extrínsecas, pelo que qualquer sinal de reconhecimento e valorização pode ser uma forma a custos mais reduzidos de reter e motivar os melhores trabalhadores (Markova & Ford, 2011). Geridas equitativamente, evitam insatisfação profissional, sentido de frustração e injustiça, e de levar o trabalhador a romper a relação laboral (Camara, 2011).

### **3. Brainstorming**

Designado por “tempestade cerebral” (Meireles, 2001), ou “tempestade de ideias” (Melo, 2011), o *brainstorming* é uma ferramenta da qualidade utilizada para que indivíduos criem ideias originais num grupo, num ambiente desinibido, através da diversidade de opiniões e criatividade dos participantes, livre de críticas ou de segundas intenções, tendo por base um foco definido. Funciona também para proporcionar a socialização e desenvolvimento de equipas (Gonçalves, 2011).

Da autoria de Alex Osborn, em 1939, o *brainstorming* é uma técnica de criatividade (Meireles, 2001), cujo seu objetivo é encontrar uma ideia comum, eficaz e de qualidade, quando num curto espaço de tempo, se pretende encontrar e analisar causas de um problema, possíveis falhas ou imprevistos, com vista à identificação e implementação de ações que propiciem a solução dos mesmos (Melo, 2011). É utilizado para resolver problemas da equipa, através da conceção criativa de ideias (Zhao & Hou, 2010), e pode ser eficaz para identificar os riscos associados à *performance* da organização, desenvolver e recomendar estratégias de planeamento (Beasley, Jenkins & Sawyers, 2006).

A sua popularidade deve-se principalmente ao facto de que os indivíduos que trabalham em equipa são mais produtivos do que aqueles que trabalham sozinhos, colaborando e partilhando responsabilidades (Byron, 2012). Tendo subjacente de que dez cérebros são melhores do que um, em grupo criam-se mais ideias, sendo que membros de diferentes áreas de especialização permite expor uma vasta gama de opções (Castaldo, 2010).

Para que os trabalhadores participem ativamente numa sessão de *brainstorming* é importante que esta ocorra num ambiente seguro e preferencialmente fora do local de trabalho, no qual se sintam mais à vontade para expressar aberta e honestamente as suas ideias. Por outro lado, assegurar-lhes que todas as ideias serão cuidadosamente consideradas e avaliadas, ainda que nem todas possam ser implementadas, bem como dar-lhes a conhecer que a organização contará com a sua ajuda na implementação das ideias seleccionadas (Simoneaux & Stroud, 2011).

#### **3.1. Regras fundamentais**

Uma sessão de *brainstorming* deve cumprir determinadas regras explanadas unanimemente por alguns autores: impossibilidade de qualquer ideia ser criticada ou julgada

(Melo, 2011; Simoneaux & Stroud, 2011; Beasley, Jenkins & Sawyers, 2006), a qual aparentemente absurda pode ser efetivamente a solução; clima desinibido e sem preconceitos, permitindo libertar e estimular os participantes a partilhar e criar o máximo de ideias (Melo, 2011), as quais devem fluir livremente, numa fase em que é pretendido a quantidade e não a qualidade (Simoneaux & Stroud, 2011), a fim de aumentar a possibilidade de ser encontrada a solução (Melo, 2011); focar o grupo a pensar numa ideia que surge de um dos seus elementos, a fim de possibilitar que sejam criadas ideias adicionais e deixar construir sobre as ideias dos outros (Melo, 2011; Simoneaux & Stroud, 2011; Beasley, Jenkins & Sawyers, 2006); considerar que todas as ideias são importantes (Beasley, Jenkins & Sawyers, 2006) e aceitar que não existem ideias ruins (Simoneaux & Stroud, 2011); permitir que cada pessoa fale, participe e não domine o grupo (Simoneaux & Stroud, 2011; Beasley, Jenkins & Sawyers, 2006); não promover o receio de ser referida uma ideia já sugerida; manter as discussões em movimento; romper com velhos padrões de pensamento e aceitar novas perspetivas; e permitir as pessoas divertirem-se, rirem-se e serem criativas (Simoneaux & Stroud, 2011).

### **3.2. Composição do grupo**

O grupo da sessão de *brainstorming* deve ser constituído pelo **líder**, **secretário** e **membros** da ação (Melo, 2011).

O **líder** deve ser imparcial, conhecer a organização e o tema a ser discutido, definir a estrutura da sessão, mantendo-a animada e dinâmica, e gerir todo o processo (Simoneaux & Stroud, 2011). Deve notificar com antecedência, todos os participantes sobre o propósito da reunião, para garantir que esses tenham tempo suficiente para refletirem sobre o problema (Simoneaux & Stroud, 2011; Beasley, Jenkins & Sawyers, 2006). Esta preparação permite aumentar a quantidade e qualidade de ideias discutidas durante a sessão e reduzir o tempo de debate. Durante a sessão, deve incentivar os membros a partilharem os seus pontos de vista, sem admitir qualquer crítica, para que sintam que todas as ideias são valiosas, mesmo por irrelevantes que possam parecer. Isso aumenta o interesse e compromisso pela tarefa (Beasley, Jenkins & Sawyers, 2006). Deve promover uma sessão aberta e livre o suficiente para permitir a criatividade e pensamento inovador, mas evitar que se instale o caos, ou o mesmo que dizer, uma tempestade de ideias sem cérebro (Reese, 2008). Deve ser experiente, capaz de optar por alargar o tempo enquanto as pessoas permanecem produtivas, adicionar avisos e instruções se necessários, lembrar os participantes das orientações estabelecidas sempre que estes as ignorem, perceber o momento em que a criatividade se esgota e requer pausas periódicas (Byron, 2012).

O **secretário** tem a competência de registar notas, que permitem ajudar a controlar as ideias criadas, para que não sejam esquecidas enquanto fluir a criatividade (Reese, 2008).

Deve considerar e anotar todas as ideias, sem identificar os participantes, para posteriormente serem discutidas e exploradas até ser encontrada a solução definitiva (Melo, 2011).

Os **membros** são os participantes da sessão e profissionais da organização, com diferentes níveis de experiência, que vão pensar criativamente sobre o problema em causa. Devem sentir-se estimulados a participar e respeitar as opiniões dos outros (Beasley, Jenkins & Sawyers, 2006), e estar atentos às ideias dos outros para que através delas criem mais facilmente a sua própria ideia (Paulus & Brown, 2007). Podem partilhar conhecimentos, conhecer pessoas diferentes, criar ideias através das ideias de outros, ou uma ideia nova, por combinação de uma das suas ideias com as de outros (Doboli & Brown, 2009).

### **3.3. Linhas orientadoras para realizar a sessão de brainstorming**

A sessão de *brainstorming* deve ter por base algumas linhas orientadoras importantes para a sua eficácia. Para tal, constituir a equipa de participantes, definir o secretário e o tema, estabelecendo como esse vai ser abordado (através de uma questão, por exemplo) (Meireles, 2001), definir o líder, data, tempo e localização da sessão, iniciar a sessão com o grupo completo, reorganizar equipas na falta de elementos, definir limites de tempo, incentivar as equipas a relatar, discutir as sugestões e focarem-se nas ideias comuns, permitir o expandir de ideias, se necessário e se o tempo permitir (Simoneaux & Stroud, 2011), são diretrizes fundamentais.

Não há tamanho perfeito para um grupo de *brainstorming*. Esse vai depender da natureza e complexidade do problema exposto. No entanto, grupos menores (com 7 ou menos participantes) geralmente completam as tarefas mais rapidamente, enquanto grupos de 12 ou mais participantes podem melhor resolver o problema e criar mais ideias. Contudo, poderá diminuir a participação de alguns elementos, e ser mais difícil esclarecer e avaliar as ideias (Beasley, Jenkins & Sawyers, 2006).

A sessão deve conter entre 5 e 10 participantes, de serviços e áreas diferentes, que vise encontrar uma solução inesperada e totalmente nova (Reese, 2008).

O grupo deve incluir entre 6 e 10 pessoas na mesma sala, e as ideias devem ser registadas geralmente num *flipchart* ou quadro branco por um membro do grupo ou um facilitador (Byron, 2012).

A criação das equipas deve ser planeada com antecedência, de modo a integrar trabalhadores de todos os serviços e de várias posições. Deve ser considerada a personalidade dos trabalhadores selecionados, para evitar a existência de forças dominantes em qualquer equipa. O tamanho ideal da equipa não deve exceder 6 indivíduos. Nos grupos com 10 ou mais participantes, devem ser formadas equipas de 4 a 8 indivíduos. O tempo da sessão não deve ultrapassar um meio-dia, incluindo uma pausa e

preferencialmente um almoço de grupo, ou um dia inteiro, com uma atividade divertida, pausas e almoço. Os materiais utilizados devem consistir num *flipchart* ou retroprojektor, e computador (Simoneaux & Stroud, 2011).

### **3.4. Dinâmica da sessão de brainstorming**

Antes da sessão de *brainstorming* propriamente dita, os participantes podem exercitar um aquecimento através da prática de jogos que irão estimular e desafiar a mente, nos quais é pretendido criar um problema divertido e lançado o desafio para superá-lo, ficando mentalmente mais preparados (Reese, 2008).

No início da sessão, o líder explica o funcionamento do processo e analisa as regras de participação, a fim de criar um ambiente seguro e confortável para todos os trabalhadores. Entretanto, divide o grupo em várias equipas (Simoneaux & Stroud, 2011), reunidas à volta de uma mesa (Meireles, 2001), e regista todas as suas ideias num *flipchart*. Deve correr as equipas para melhor compreender as questões que estão a ser discutidas, mantendo-as focadas. O grupo reúne-se novamente como um todo quando o tempo alocado terminar, para que cada equipa apresente as suas ideias. O líder ajuda o grupo a identificar ideias comuns e incentiva a discussão em torno de *itens* que precisam ser esclarecidos. Em seguida, o grupo deve ordenar as questões e produzir uma lista de sugestões prioritárias e/ou *itens* acionáveis para nova revisão. Se o tempo permitir, o grupo poderá ampliar certas ideias ou analisá-las mais detalhadamente (Simoneaux & Stroud, 2011).

Após a sessão de *brainstorming*, o líder deve preparar um relatório de gestão, consolidando todas as sugestões e destacando as prioridades selecionadas pelo grupo, mantendo confidenciais todos os comentários e sugestões transmitidos na sessão. A organização deve analisar o relatório e realizar uma reunião de gestão com o facilitador para discutir os próximos passos, considerando as sugestões dos trabalhadores e estabelecer medidas apropriadas. Os seus gestores devem comunicar aos trabalhadores, os resultados, quem são os responsáveis pelas ações a implementar e o calendário de execução das mesmas (Simoneaux & Stroud, 2011).

A chave do sucesso das ações é manter o processo em movimento e envolver os trabalhadores nas fases de implementação das ações que irão ser postas em prática. Algumas organizações defendem e aplicam a realização de sessões de *brainstorming*, uma ou duas vezes por ano, com vista ao aperfeiçoamento das metas e objetivos da organização e a manter os trabalhadores envolvidos nos mesmos. Estes ficam motivados em participar por sentirem que o seu contributo é valioso no encontro de uma boa solução. Essas sessões podem ser realizadas no local de trabalho, ou fora desse, por exemplo através de sessões de *team building* (TB) (Simoneaux & Stroud, 2011).

## **4. Team Building**

O TB é definido como um processo destinado a melhorar o desempenho de um projeto, nomeadamente entregá-lo com qualidade, dentro dos prazos estabelecidos e sem reclamações ou impugnações. Envolve certas atividades, realizadas para formar uma equipa, objetivando promover a comunicação, incentivar a coordenação e cooperação, a fim de evitar potenciais problemas e disputas, e manter a equipa coesa e motivada (Bender & Septelka, 2002). Torna-se parte importante no processo de construção de confiança e alinhamento de pessoas com perspetivas diferentes, e pertencentes a organizações com culturas distintas (Olsson & Espling, 2004).

Sendo uma ferramenta estratégica de comunicação (Alves, 2012), capaz de consolidar e alargar o conhecimento e ligação entre os membros de uma organização (Andrade, 2011), é utilizado para aumentar o dinamismo dos trabalhadores e o espírito de equipa, obter resultados ao nível da motivação, reforçar a qualidade do desempenho do trabalho, intensificar o sentimento de pertença dos trabalhadores à organização, como parte integrante da sua estratégia (Alves, 2012), melhorar as capacidades de liderança, localizar as barreiras que impedem a criatividade, definir os objetivos e metas de forma clara, melhorar a produtividade organizacional e a capacidade de resolver problemas, e identificar os pontos fortes e fracos de uma equipa (Canedo, 2010), procedendo à sua correção ou ajustamento necessários (Andrade, 2011).

O TB é assim, um componente essencial da gestão organizacional (Andrade, 2011), de extrema importância para que as organizações se mantenham competitivas, promovendo o aumento da motivação e satisfação das equipas, e subsequente aumento da sua produtividade (Canedo, 2010).

### **4.1. A importância das ações de *team building***

As organizações pretendem criar equipas direcionadas para uma visão, missão e objetivos comuns, desafiando-as a gerirem projetos que requerem soluções inovadoras e planos de ação estratégicos. Nesta ótica, as ações de TB podem ajudar as equipas a desenvolverem-se em áreas estratégicas, de cooperação e liderança, e a minimizarem conflitos (Jung, 2005).

O desempenho de uma equipa depende da existência de metas comuns partilhadas entre os seus membros. Se estes estiverem unidos e trabalharem em prol de objetivos comuns, o desempenho da equipa e da organização produzirá melhores resultados. A vontade de agir de forma coletiva é sinal de comunidade, a qual partilha um resultado comum, de construir e preservar riqueza, obtida através do melhor desempenho organizacional, através da construção de equipas unificadas, cujo foco é conservar, em partilha, o crescimento da riqueza (Berent-Braun & Uhlaner, 2012).

Trabalhar a comunicação através de exercícios de TB, atrai o espírito de equipa. A oportunidade dos seus membros comunicarem entre si promove maior afinidade. Atualmente, as organizações que dependem do trabalho em equipa para alcançarem os seus objetivos necessitam de trabalhadores que trabalhem bem em conjunto. Assim, devem elaborar programas de TB para que os seus trabalhadores exercitem as capacidades de comunicação e se sintam mais satisfeitos, quando trabalham em equipa (Johnston, 2007).

As ações de TB apresentam um papel crucial no bom relacionamento entre os RH de uma organização, promovem a melhoria do ambiente de trabalho e contribuem subsequentemente para uma maior produtividade (Andrade, 2011; Canedo, 2010). Estimulam a integração social e a *performance*, uma vez que promovem esforço comum e coesão entre os participantes, face a uma dinâmica de grupo que decorre num ambiente que envolve tarefas físicas com algum dinamismo. Desde simples exercícios até simulações mais complexas, os seus programas procuram quebrar a rotina do ambiente profissional, com o objetivo de motivar os participantes a descobrir e expor o seu talento e potencial, contribuindo para aumentar os níveis de energia, que refletir-se-ão na sua produtividade e atitude positiva no trabalho (Alves, 2012).

Atualmente existem várias empresas a promover este tipo de ações às organizações, com a pretensão de simular situações do dia-a-dia que permitam a prática do trabalho em equipa e a aprendizagem de novos conceitos. Os participantes são confrontados com desafios semelhantes aos que enfrentam diariamente na organização, para que sejam preparados a agir perante as mudanças e a apresentar resultados viáveis. O ponto fulcral do TB é garantir que estes se sintam integrados e capazes de obterem resultados (Andrade, 2011).

Carateriza-se por proporcionar um conjunto de ações planeadas, que pode ser realizado da seguinte forma sequencial: ter a noção da existência de um problema ou da sua iminência; obter informação relativa ao problema, pelos membros do grupo, em conjunto; analisar a informação e procurar alternativas de correção, pelos membros; executar correções e analisar os progressos, pelos membros; repetir todo o processo, sempre que necessário, tendo a noção que o TB para além de um evento deve ser encarado como um processo de evolução (Alves, 2012).

#### **4.2. Linhas orientadoras para a realização de uma ação de *team building***

Para que a ação seja eficaz devem ser tidas em conta algumas linhas orientadoras, que possam ajudar a garantir que o seu foco está a ser bem conduzido e que o esforço tido pelo grupo e seu facilitador contribuirá para a diferença positiva do desempenho da equipa, e para o alcance da missão e estratégia da organização. A ação deve garantir que as atividades que compõem a sessão reconhecem que as contribuições dos indivíduos trazem

mais-valia para a equipa, sendo importante envolver vários tipos de personalidades, para que os participantes se conheçam e comuniquem melhor entre si (Jung, 2005).

Assim, o grupo de participantes deve ser definido tendo em conta a hierarquia, a quantidade, o seu estado de desenvolvimento (Andrade, 2011) e características pessoais (Alves, 2012). Deve ser identificado o problema existente no grupo e as atividades que este terá que aplicar, para que atue sobre o problema e apresente a sua solução. As atividades devem ser distribuídas variadamente pelas equipas, sem existir duas equipas iguais, para que sejam atingidos os objetivos desejados. Isto justifica-se pela existência de fatores como a comunicação, instruções e energias que diferenciam para cada participante do grupo, e que podem afetar qualquer atividade, sem que influencie necessariamente o bom desempenho da equipa. Deve ser escolhido o número de dias necessário e o local adequado para a realização da ação (Andrade, 2011), os recursos a disponibilizar, e a disposição física do espaço que permita reunir as condições para o melhor desempenho das atividades (Alves, 2012).

Cabendo ao facilitador da sessão permitir que a energia natural de cada participante evolua para uma sinergia de grupo, é fundamental reconhecer as capacidades do indivíduo antes de o integrar na equipa. A organização deve certificar-se que o facilitador é uma pessoa competente nas áreas de comportamento humano, disposto a conhecer os desafios da organização e o clima organizacional, missão e valores, quem são os membros da equipa e que trabalho desempenham, as competências necessárias para o seu posto de trabalho, e a história e disfunções da equipa. No entanto, os seus gestores devem envolver-se no processo de TB, dispondo-se a cooperar com o facilitador em todos os componentes do programa, desde a criação dos objetivos à fase final de avaliação. A equipa deve também colaborar, ser auscultada durante o processo, à qual o facilitador poderá solicitar entrevistas individuais aos seus membros, antes da sessão se realizar. A participação dos intervenientes (gestores da organização, facilitador e equipa) desenvolve relações de confiança e potencia o facilitador a criar um programa com qualidade e adequado às necessidades de formação da equipa, incluindo o tipo de exercícios a adotar (Jung, 2005).

Embora os detalhes dos programas de TB possam variar de acordo com as necessidades da organização, devem contudo abranger temas chave merecedores de atenção, como estilos de comunicação, resolução de problemas, tomada de decisão, gestão de conflitos e uso apropriado do poder (Kipp & Kipp, 2000).

O facilitador deve promover o envolvimento dos membros da equipa, não rotular ou julgar. As atividades devem envolver sempre um diálogo sobre as questões e não deixar os membros da equipa a adivinhar a finalidade pretendida. No final da ação, os participantes devem conseguir atingir os objetivos do TB, como por exemplo, serem capazes de identificar

potenciais barreiras à comunicação, ou seja, identificar o resultado esperado da sessão em relação às lacunas específicas do desempenho da equipa (Jung, 2005).

Após realizada a ação de TB, deve ser efetuada uma análise detalhada da situação atual, a visão futura e os resultados a alcançar, bem como a execução de um plano de ações, com datas, prazos e responsáveis, que vise transformar paradigmas antigos em novos, alinhar formas de pensar e de agir no trabalho em equipa, fortalecendo-o, e melhorar os relacionamentos interpessoais (Alves, 2012).

## 5. Acolhimento e integração de novos trabalhadores

A temática aludida no presente capítulo não se esgota ao que nele está escrito. Pretende-se porém, abordar apenas alguns aspetos importantes num processo de acolhimento de novos trabalhadores.

A GRH deve focar especial atenção à entrada de novos trabalhadores na organização, quer pelos custos associados à sua adaptação, quer pela implicação que pode ter nas suas vidas. Assim, deverá promover ações que visem facilitar a adaptação à organização e ao posto de trabalho, desenvolvendo com qualidade um processo de acolhimento e acompanhamento no período de integração, por forma a criar um sentimento de pertença (Pinto, 2008).

A realização de uma cerimónia de boas vindas permite que os novos trabalhadores compreendam melhor o funcionamento da organização e reforcem o comportamento de lealdade. Realizada a cerimónia, apostar num curso de formação e ações de TB ajuda-os a melhorar as capacidades de cooperação, resolução de problemas e trabalho em equipa, possibilitando aplicarem a aprendizagem retida nos seus locais de trabalho (News, 2013).

A importância de existirem pessoas na organização que possam ajudar os novos trabalhadores no processo de socialização contribui para retê-los e envolvê-los no desempenho que lhes é esperado (Jacobson, 2011).

O processo de integração pode assumir a seguinte estrutura: distribuição de um manual de acolhimento; realização de um *turn around* pela empresa; e formação de acolhimento (Carvalheiro, 2011).

O **Manual de Acolhimento** é um instrumento que ajuda os novos trabalhadores a conhecer a organização e todas as suas especificidades (Carvalheiro, 2011), contribuindo para que se sintam acolhidos e interessados, numa ótica de espírito de pertença e não de obrigação, e consequente aumento da satisfação e motivação. Evidencia nomeadamente, os objetivos, missão, valores e o seu modo de funcionamento (Marques, 2010).

A realização de um **turn around** pela empresa permite que o trabalhador conheça as diferentes unidades funcionais da organização e percecione o que esta espera de si. Tem a vantagem de poder existir um primeiro contacto com um responsável máximo, como um



gesto de reconhecimento da importância que a organização lhe atribui, e a oportunidade de ouvir sobre o rumo futuro da mesma (Carvalho, 2011).

A **formação de acolhimento** pode ser um dos primeiros passos para criar laços de identidade entre o trabalhador e a organização. Existem três tipos de formação: técnica (direcionada para a atividade); mercado (direcionada para o negócio, concorrência, fornecedores e clientes); e comportamental (direcionada para organizações que atuem na área dos serviços, onde o contacto direto com os clientes é fator de competitividade da organização). Esta última é essencial para que o trabalhador possua uma ideia clara dos valores organizacionais e facilita o seu percurso na organização (Carvalho, 2011).

Resumidamente, as práticas acabadas de referir, sustentadas nas premissas dos autores referenciados, são uma forma das organizações poderem agir face à atual austeridade e constantes mudanças que enfrentam, para se manterem competitivas. Tais práticas visam beneficiar o capital humano e a organização, por forma a concretizar os objetivos organizacionais definidos em simultâneo com a motivação dos trabalhadores, promovendo o seu bem-estar e integração socioprofissional. As recompensas promovem a atração, motivação e retenção de indivíduos, contribuindo para a melhoria do ambiente de trabalho e produtividade organizacional. O brainstorming permite envolver e estimular os trabalhadores a apresentarem ideias criativas e inovadoras, numa ótica de melhoria de processos organizacionais. O TB promove a comunicação, colaboração e confiança entre os membros da equipa, tendendo à obtenção de equipas bem-sucedidas, confortáveis e motivadas, capazes de agir e resolver problemas, em prol de objetivos comuns. O acolhimento e a integração de novos trabalhadores são imprescindíveis para que a sua adaptação à organização e à função decorra mais facilmente e no mais curto espaço de tempo.

Estabelecer o equilíbrio entre os princípios teóricos válidos e as decisões assumidas na prática é fundamental para o ambiente organizacional. Nesta ótica, a secção seguinte visa perceber se a teoria conduz à prática efetivamente instituída pela organização.

## **CAPÍTULO II – CARATERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO: O MUNICÍPIO DE OEIRAS**

### **1. Cultura Organizacional e Estratégia do Município de Oeiras**

O Município de Oeiras (MO) tem como: **Visão**, “orientar a sua ação no sentido de transformar o concelho num centro de excelência no âmbito do serviço público, tendo por referência, as melhores práticas e a criteriosa aplicação dos recursos disponíveis, para assim poder garantir a satisfação plena das necessidades, expectativas e aspirações dos

*cidadãos/municípios*"; **Missão**, “exceder as expectativas dos nossos cidadãos/municípios, mediante políticas públicas inovadoras, de sustentabilidade territorial, ambiental e de desenvolvimento social integrado, apostando no conhecimento, nas novas tecnologias de informação e comunicação e na qualidade da prestação dos serviços, garantindo a excelência de vida em Oeiras”; e **Valores**, “para o cidadão/município; Inovação e excelência no serviço; Responsabilidade social e ambiental; Integridade, conduzindo todas as atividades pelos mais elevados padrões éticos; Valorização profissional e realização pessoal dos colaboradores do município”<sup>1</sup>.

As grandes **orientações estratégicas** do MO pautam-se pelo Espaço de valorização territorial; Espaço de fruição ambientalmente sustentável; Comunidade saudável e solidária; Comunidade de educação, qualificação e cultura; Espaço de conforto, mobilidade e segurança; Cidade jovem, criativa e vibrante; Melhor governança e mais cidadania; e Rede de informação, conhecimento e desenvolvimento económico.

## **2. Organização do Município de Oeiras**

A organização do MO caracteriza-se pela existência de duas estruturas fundamentais: política e administrativa. A estrutura política assenta em dois órgãos representativos: a Câmara Municipal de Oeiras, com funções essencialmente executivas e a Assembleia Municipal de Oeiras, com funções de natureza predominantemente deliberativa e fiscalizadora da atividade desenvolvida pela primeira.

A Câmara Municipal é o órgão executivo colegial do MO, eleito pelos cidadãos recenseados, sendo constituída por 11 membros – 1 Presidente e 10 Vereadores, competindo-lhes a responsabilidade pela definição das estratégias e políticas municipais, bem como as decisões mais relevantes sobre a atividade dos serviços municipais.

A Assembleia Municipal é o órgão deliberativo do Município, composta por 43 deputados, dos quais 33 são eleitos diretamente pelo colégio eleitoral do MO e 10 indiretamente, uma vez que assumem aquela função na qualidade de Presidentes de Junta das Freguesias que constituem a divisão administrativa do concelho de Oeiras (CO)<sup>2</sup>.

### **2.1. A Estrutura Orgânica dos Serviços do Município de Oeiras**

A estrutura orgânica dos serviços do MO adota um modelo hierarquizado, organizada de acordo com as seguintes categorias de unidades orgânicas (UO): **Direções Municipais (5)** - são UO de coordenação das unidades operacionais ou instrumentais, representativas das grandes áreas de atuação do MO; **Departamentos (14)** - são UO operacionais ou

---

<sup>1</sup> Cf. o preceituado no capítulo I do Regulamento Orgânico do Município de Oeiras, que consta do Despacho nº 19354/2010, publicado em Diário da República, 2ª série, nº 252, de 30 de Dezembro de 2010.

<sup>2</sup> Cf. estrutura política do Relatório e Conta de Gerência, Direção Municipal de Planeamento e Gestão Financeira e Patrimonial, Divisão de Plano e Orçamento, 2011; Lei nº 169/99, de 18 de Setembro, alterada pela Lei nº 5-A/2002, de 11 de Janeiro – Regime Jurídico de funcionamento dos órgãos dos municípios e das freguesias.

instrumentais de gestão de áreas específicas de atuação do MO, integrados na organização de uma direção municipal; **Divisões (35)** - são UO operacionais ou instrumentais de gestão de áreas específicas de atuação do MO, integradas na organização de um departamento; **Gabinetes (7)** - são UO de apoio aos órgãos municipais, às direções municipais e aos departamentos; e **Secções** - são UO que agregam atividades<sup>3</sup> (ver anexos 1 e 2).

## **2.2. Caracterização do Serviço onde foi realizado o Estágio – Núcleo de Promoção Social**

Pertencente à Divisão de Recursos Humanos (DRH) do MO, o **Núcleo de Promoção Social (NPS)** foi criado no último trimestre do ano de 2011, com vista a absorver atribuições em matéria de Promoção Social, dispondo de uma equipa de 4 trabalhadores (3 Técnicos Superiores, um dos quais Coordenador, e 1 Assistente Técnico).

O seu **objetivo** é desenvolver e gerir projetos, nas suas áreas de atuação, que apoiem a integração social e profissional dos trabalhadores do MO, tendo como **missão**, dinamizar iniciativas que contribuam para o respetivo bem-estar, com a **visão** de promover uma organização mais solidária, coesa e socialmente responsável, melhor clima organizacional, espírito de equipa e sociabilidade mais fortes, desempenho e produtividade, de forma a contribuir para a motivação, qualidade de vida e *performance* organizacional.

As suas **competências** estendem-se às suas áreas de atuação, incumbindo-lhe: desenvolver e gerir programas de integração socioprofissional, de forma autónoma ou em parceria com entidades externas; promover e acompanhar programas de apoio e integração dos trabalhadores, orientados para populações particularmente vulneráveis e enquadradas em contextos de risco; e dinamizar iniciativas que contribuam para consolidar um clima organizacional propício ao incremento de adequadas competências socioprofissionais.

Assim, as suas atividades estão integradas em duas áreas de atuação – Dimensão Bem-Estar e Integração Socio-Laboral, e Dimensão Responsabilidade Social, Igualdade de Género e Conciliação entre a Vida Pessoal e a Vida Profissional (anexo 3).

## **3. Caracterização dos Recursos Humanos do Município de Oeiras**

Como trabalhadores da AP, os RH do MO estão inseridos na carreira e categoria de Técnico Superior, carreira de Assistente Técnico (categoria de Coordenador Técnico ou Assistente Técnico) e carreira de Assistente Operacional (categoria de Encarregado Geral Operacional, Encarregado Operacional ou Assistente Operacional)<sup>4</sup>. Existem ainda as carreiras especiais de Bombeiros, Informática e Polícia Municipal.

---

<sup>3</sup> Cf. artigo 21º do Regulamento Orgânico do Município de Oeiras, que consta do Despacho nº 19354/2010, publicado em Diário da República, 2ª série, nº 252, de 30 de Dezembro de 2010.

<sup>4</sup> Cf. Lei nº 12-A/2008, de 27 de Fevereiro – Regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas.

Tendo em conta os instrumentos de GRH<sup>5</sup> é pretensão nesta secção caracterizar os RH do MO, considerando os três últimos anos 2009, 2010 e 2011. As tabelas 2 e 3 representam a distribuição dos seus efetivos segundo o total de efetivos, unidades orgânicas, relação jurídica, grupo profissional, género, habilitações literárias e escalão etário, constando no anexo 4 um conjunto de gráficos, resultantes de uma análise exaustiva nesta matéria.

**Tabela 2 - Distribuição dos efetivos segundo o total de efetivos, a unidade orgânica e a relação jurídica**

	2009	2010	2011	RESUMO
<b><u>Total de efetivos</u></b>	1765	1817	1848	<u>Evolução positiva</u> , embora menor de 2010 para 2011.
Taxa de evolução de 2,86% de 2009 para 2010, e de 1,68% de 2010 para 2011, evolutiva, mas decrescente, devido à necessidade de redução de pessoal no âmbito dos constrangimentos orçamentais.				
<b><u>Unidade Orgânica:</u></b>	<b>Integra nos 3 anos:</b>			<u>DMOA</u> com maior representatividade, a que corresponde metade dos efetivos.
DMOA	50% dos efetivos			
DMDSC	13% dos efetivos			
DMPUH e Gabinetes	12% dos efetivos			
DMADO	10% dos efetivos			
DMPGFP	4% dos efetivos			
<b><u>Relação jurídica</u></b>				Domina a relação jurídica de emprego público de <u>contrato por tempo indeterminado</u> nos 3 anos.
Em 2009 ainda existia um número significativo de efetivos a contrato por tempo determinado (termo resolutivo certo), que através da política de criação de estabilidade no emprego, foi possível estabelecer a relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado da maioria dos efetivos entre 2010 e 2011, restando apenas 1 trabalhador a contrato por tempo determinado em 2011.				

**Tabela 3 - Distribuição do total de efetivos segundo o grupo profissional, o género, as habilitações literárias e o escalão etário**

REPRESENTAÇÃO DO TOTAL DE EFETIVOS (%)	2009	2010	2011	RESUMO
<b>Grupo profissional</b>				
Assistente Operacional	52,35%	51,90%	51,84%	<u>Assistente Operacional</u> com maior representatividade, a que corresponde metade dos efetivos.
Assistente Técnico	18,75%	18,82%	19,59%	
Técnico Superior	18,41%	19,65%	19,37%	
Carreiras não revistas (Policia Municipal e Informática)	6,06%	5,83%	5,51%	
Dirigentes	2,72%	2,59%	2,76%	
Restantes (requisitados)	1,70%	1,21%	0,92%	
<b>Género:</b>				
Masculino	52,52%	51,95%	52,38%	Predominantemente <u>Masculino</u> nos grupos profissionais Assistente Operacional e outras carreiras, e <u>Feminino</u> nos grupos Assistente Técnico e Técnico Superior.
Feminino	47,48%	48,05%	47,62%	
<b>Habilitações literárias</b>				
1º Ciclo do ensino básico	23,17%	20,53%	19,32%	Maioritariamente efetivos com os <u>4 anos de escolaridade</u> , o <u>12º ano ou equivalente</u> e a <u>licenciatura</u> , embora tendencialmente a decrescer no primeiro e a crescer nos dois últimos níveis habilitacionais.
6 anos de escolaridade	15,07%	14,69%	13,69%	
9 anos de escolaridade	8,50%	10,35%	11,85%	
12º ano ou equivalente	26,12%	25,15%	25,49%	
Formação superior	25,38%	27,24%	27,44%	

<sup>5</sup> Cf. Balanço Social do Relatório e Conta de Gerência e Relatório Anual Recursos Humanos do Município de Oeiras, relativos aos anos 2009, 2010 e 2011, respetivamente.

<b>Escalão etário:</b>				Domina dos <u>30-34 anos em 2009 e 2010</u> , e dos <u>35-39 anos em 2011</u>
< 35 anos	25,72%	23,83%	21,00%	A <u>idade média é de 43 anos</u> nos 3 anos.
> 55 anos	15,18%	15,85%	15,75%	A população feminina tende a ser mais nova que a masculina.

## CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO NO MUNICÍPIO DE OEIRAS

No decurso do estágio foi possível conhecer e acompanhar algumas das atividades de atuação do NPS, que visam gerir a motivação dos trabalhadores. Inicialmente, para uma melhor compreensão das rotinas de trabalho, optou-se pela observação participante e pela leitura do documento de propostas de atividades a desenvolver, a fim de conhecer as competências adstritas a cada trabalhador afeto ao NPS e apreender o método de trabalho e a atitude necessários para a realização dos projetos em curso, considerando a estrutura burocrática.

### 1. Organização dos projetos

#### 1.1. Fórum de Ideias

Visando o envolvimento de 80 trabalhadores de diversas categorias profissionais e Unidades Orgânicas (UO) do MO, o Fórum de Ideias (FI), sob a temática “*Como motivar os colaboradores em tempo de crise?*”, foi um dos projetos promovidos pelo NPS em parceria com uma entidade externa – SocioSistemas (SS)<sup>6</sup>.

Adotada a metodologia de *brainstorming*, a iniciativa decorreu em duas sessões de 6 horas e com 40 colaboradores cada, distribuídos por 4 grupos de 10, proporcionando-se um ambiente interativo, participativo, de partilha e coesão de grupo. A *estimulação cognitiva*, através dos jogos “quebra-gelo” que permitiram a aproximação dos grupos de modo a experienciarem situações de resolução difícil, mas que pensadas em grupo tornam-se possíveis de se concretizar, a *pesquisa e desenvolvimento*, através da partilha e obtenção de ideias em mesas de 10 elementos, e a *construção e apresentação de projetos*, através das propostas de ação geradas do conjunto de ideias partilhadas promovendo a troca intencional de elementos entre os grupos, assinalaram as três fases da dinâmica de trabalho nos dois dias do evento.

Os resultados quantitativos obtidos nas duas sessões e listados num ficheiro Excel, totalizaram 472 ideias que debatidas pelos grupos, resumiram-se a 42 ideias para projetos, e que votadas por todos, considerando a conjugação da prioridade, interesse e viabilidade,

<sup>6</sup> Empresa vocacionada na utilização de metodologias de socio pedagogia para o desenvolvimento e potenciação de grupos, aumentando a sua eficácia em diversas situações desde formação e alterações culturais, até mudanças organizacionais e de comportamentos públicos no trabalho e na sociedade.

originaram um grupo de 11 ideias sob forma de projetos fomentadores da motivação, comunicados posteriormente a todos os trabalhadores do MO, com exposição clara da sua viabilidade ou não de concretização (anexo 5).

## **1.2. Team Building**

Visando o envolvimento de 81 trabalhadores com cargos dirigentes do MO e dos Serviços Municipalizados de Água e Saneamento (SMAS), a ação TB sob a temática “*Cooperação e Liderança*”, foi um dos projetos promovidos pelo NPS em parceria com duas entidades externas – SocioSistemas e Síntese Azul<sup>7</sup>, e teve a duração de um dia, em período laboral.

Adotada a metodologia expositiva em sala, através de uma conferência, na qual foram apresentados alguns modelos de liderança, com exemplos experienciais e diálogo de grupo, de forma a expor e analisar os principais fatores críticos de sucesso da liderança e da cooperação e da sua mútua relação, foi possível contribuir para um ambiente de partilha, interação e participação.

Optando por uma metodologia prática e interativa em sala, promoveu-se uma atividade dinâmica, através do jogo designado por Terra Nova<sup>8</sup>, cujo desafio colocado aos participantes consistiu numa missão comum: a construção de uma comunidade maximizando a sua prosperidade, a fim de ser observado na prática as capacidades atuais de colaboração e criação de valor conjunto entre os diferentes participantes, encontrar consequentemente oportunidades de melhoria e experienciar na prática a sua implementação nos contextos específicos em que os participantes trabalham. Assim, através da constituição de 7 equipas organizadas em 4 grupos com diferentes tipos de intervenientes (governadores, empreendedores, construtores e inovadores)<sup>9</sup>, cada grupo pôde representar o seu papel, com objetivos específicos, que submetido a pressões impostas pelo próprio processo para satisfazer as suas próprias necessidades, rápida e facilmente a missão comum pode passar a segundo plano. O objetivo deste jogo é que “a organização funcione funcionando as equipas”, sendo importante existir orientação para resultados, definição de objetivos, planeamento estratégico e operacional, relações de parceria, comunicação eficaz, apresentação de soluções, alinhamento organizacional, interdependência e coordenação de equipas.

---

<sup>7</sup> Empresa vocacionada para a organização de eventos e desenvolvimento de projetos especiais de formação e dinâmicas de grupo, num ambiente participativo e desafiador, promovendo relacionamentos saudáveis entre as pessoas e adotando metodologias que contribuam para estimular a criatividade dos trabalhadores.

<sup>8</sup> Jogo onde existem “parcelas de terra” que representam a Terra Nova, cujo grupo de pessoas em jogo é subdividido em equipas, com papéis, características e funções específicas. Cada equipa tem como missão tornar a Terra Nova tão próspera quanto possível.

<sup>9</sup> Missão: Governadores - tornar a Terra Nova tão próspera quanto possível; Empreendedores – responsáveis pela maximização do *cash-flow*; Construtores – responsáveis pela rentabilização do trabalho e pela construção das estruturas adequadas; Inovadores - responsáveis pela implementação de ideias que acrescentem valor.

### **1.3. Workshop de Horticultura**

Visando o envolvimento de 14 trabalhadores de diversas categorias profissionais e UO do MO, o Workshop de Horticultura (WH), sob a temática “*Hortas em Varanda*”, foi um dos projetos promovidos pelo NPS em parceria com uma UO interna – Divisão de Espaços Verdes (DEV).

Adotada a metodologia expositiva em sala, com exemplos experienciais e diálogo de grupo, de forma a transmitir conhecimentos técnicos e específicos de horticultura, proporcionou-se um ambiente de partilha, interação e participação.

Optando por uma metodologia prática e interativa ao ar livre, em contato com a natureza, promoveu-se uma atividade dinâmica, relaxante e terapêutica, através da constituição de equipas organizadas em 4 grupos, com vista a que cada participante preparasse as suas floreiras com espécies hortícolas e aromáticas, tendo em conta os conhecimentos adquiridos no método expositivo.

#### **Descrição das atividades desenvolvidas nos três projetos**

O anexo 6 apresenta um esquema que descreve sucintamente as atividades desenvolvidas nos três projetos.

Após consulta de mercado a entidades externas experientes na realização deste tipo de iniciativas e consequente seleção das mesmas, estabeleceu-se uma parceria, no caso do FI, com a empresa SS, e no caso do TB, com a empresa SS e SA, para o desenvolvimento dos projetos. Relativamente ao WH, promoveu-se uma parceria interna com a DEV, para os mesmos efeitos.

Na sequência das reuniões tidas entre as entidades intervenientes, procedeu-se ao diagnóstico de recursos necessários para a sua concretização, a cargo do MO. Assim, para o FI, sendo objetivo criar um espaço de formação, convívio e debate, foi solicitado e concedido, nas vésperas e dias das sessões, o espaço de um edifício do CO constituído por 3 salões: um, destinado à sessão de abertura; outro, à fase de estimulação cognitiva; e o último, às fases de pesquisa e desenvolvimento, construção e apresentação de projetos. Relativamente ao TB, foi solicitado e concedido, na véspera e dia do evento, o mesmo espaço no mesmo edifício constituído igualmente por 3 salões: um, destinado à sessão de abertura; outro, à conferência, subordinada ao tema em causa; e o último, à atividade dinâmica de jogos inovadores, criativos e inspiradores. No que diz respeito ao WH, foi concedido pela DEV, no dia do evento, um espaço interior e outro exterior: uma sala destinada à sessão expositiva, subordinada ao tema em causa; e um espaço em contacto com a natureza, destinado à atividade prática e interativa.

Articulando com outras UO do MO, procedeu-se ainda à solicitação e garantia da cobertura fotográfica do evento e posterior divulgação interna, da instalação dos

instrumentos de som e respetiva assistência técnica, da colocação de plantas para decoração do espaço e do serviço de *coffe-break*, para as sessões do FI e do TB, acrescentando ainda a este último, o sistema de filmagem e a cedência do *datashow*. Para o WH procedeu-se à solicitação e garantia da cedência do *datashow* e da colocação de arranjos florais para decoração do espaço interior. Comum a todos, procedeu-se à solicitação e garantia da disponibilização do material a distribuir pelos participantes, no início das sessões.

Todas as iniciativas foram divulgadas via *e-mail*: no caso do FI, aos diretores municipais, solicitando-lhes que indicassem quais os trabalhadores disponíveis para participarem em cada uma das suas sessões, considerando a heterogeneidade de categorias profissionais e o número máximo de trabalhadores definidos pelo NPS (14 trabalhadores por direção municipal, ou seja, 7 por sessão); em relação ao TB, a todos os trabalhadores com cargos dirigentes do MO e do SMAS, solicitando-lhes que indicassem a disponibilidade para participarem; e no que concerne ao WH, a todos os trabalhadores do MO que tivessem interesse em adquirir ou aperfeiçoar conhecimentos naquela área, solicitando-lhes o preenchimento e entrega da ficha de inscrição anexa ao *e-mail*.

Perante as respostas rececionadas, para o FI, foi criada uma lista para cada sessão, e para o TB, uma lista por entidade pública, com a identificação dos participantes. No caso do WH, verificando-se que o número fichas rececionadas ultrapassava o limite estipulado, procedeu-se à seleção dos trabalhadores por ordem de inscrição rececionada, e propôs-se em simultâneo, que o mesmo se repetisse no trimestre seguinte, a fim de promover a participação dos candidatos excluídos, tendo sido superiormente aprovado. Os candidatos selecionados foram informados via *e-mail*, solicitando-lhes confirmação da presença, e os excluídos foram informados via telefone, anunciando-lhes a data do próximo WH já definida, garantindo-lhes a seleção, caso mantivessem o interesse.

Próximo das datas dos eventos, procedeu-se ao contacto direto com cada participante, a fim de reconfirmar a sua presença. Confirmadas todas as presenças, foi criada uma lista com o nome dos participantes de cada sessão, para utilização no momento da sua receção.

Como objeto de avaliação da satisfação e adesão dos trabalhadores, elaborou-se a ficha de avaliação, a fim de aferir os impactos da atividade planeada (anexos 7 e 8).

Na véspera das sessões, a equipa do NPS deslocou-se ao local onde estas ir-se-iam realizar, procedendo à organização física dos três salões e respetiva decoração do espaço, com a colaboração da equipa responsável pelo espaço cedido e das empresas SS e SA. Da mesma forma, mas com a colaboração da DEV, procedeu-se à organização física dos espaços interior e exterior onde ir-se-ia realizar o WH.

No dia dos eventos os participantes foram recebidos à entrada, solicitando-lhes a confirmação da presença por meio de uma assinatura na lista de presenças, e distribuída



uma pasta individual, na qual constava a lista de participantes, o programa do evento e a ficha de avaliação, esta última devolvida no final.

**Descrição das atividades desenvolvidas para avaliar a satisfação e adesão dos participantes nos três projetos:**

Decorridas as sessões, foi efetuada a avaliação da satisfação e adesão dos participantes para cada evento, tendo por base a recolha e análise dos seus relatos, através das fichas de avaliação recolhidas. Para avaliar a satisfação, foi construído um ficheiro Excel, no qual foi carregada a informação dada às perguntas fechadas, posteriormente trabalhada estatisticamente mediante a metodologia adotada, tendo o resultado da avaliação sido apresentado em forma de gráfico. A informação dada às perguntas abertas foi recolhida e organizada num documento Word. Para avaliar a adesão, foi efetuada a correlação entre o número de participantes face ao número de inscritos, tendo o resultado sido igualmente apresentado em forma de gráfico. Analisados os dados estatísticos, elaborou-se um relatório revelador desta avaliação por projeto, submetido à consideração dos superiores hierárquicos do NPS e despachado favoravelmente.

Qualquer dos projetos apresentou resultados quantitativos notórios do seu sucesso, expressos na tabela 4.

**Tabela 4 - Avaliação global da satisfação e da participação por projeto**

Projeto	Satisfação	Participação
Fórum Ideias	82%	99%
Team Building	82%	84%
Workshop Horticultura	92%	96%

## **2. Gestão de parcerias com entidades externas**

A gestão de parcerias entre o MO e entidades externas é uma área de atuação do NPS, com o objetivo de proporcionar um vasto leque de alternativas de serviços aos trabalhadores, visando garantir a melhor qualidade de serviço aos melhores preços, como forma de melhorar a sua qualidade de vida.

Não sendo propriamente uma atividade nova do MO, já desenvolvida pelo Gabinete de Segurança Saúde e Promoção Social (GSSPS), focada essencialmente na área da saúde e bem-estar, a sua gestão passou para a competência do NPS no último trimestre do ano de 2011, exceto a negociação protocolar com entidades cujo âmbito de atuação se relacione diretamente com a área da saúde.

O NPS implementou o novo modelo de gestão de parcerias que visa: aplicar uma metodologia mais participativa e de iniciativa junto do mercado local (que até então eram as próprias entidades a propor os seus serviços junto do MO, oferecendo benefícios pouco objetivos para os trabalhadores, a nível de preço, qualidade e serviços prestados);

apresentar propostas mais vantajosas (que até aqui o melhor preço rondava os 10% de desconto e que na realidade não constituíam uma mais-valia para os trabalhadores); e garantir uma oferta de serviços, ampliando o leque de áreas de interesse para os trabalhadores (educação, serviços, desporto, lazer e bem-estar social, apoio à família, telecomunicações e seguros).

### **Descrição das atividades desenvolvidas:**

Existindo alguns protocolos formalizados na área da saúde e bem-estar social, especificamente com ginásios, escolas e centros de estética, realizados pelo GSSPS entre os anos de 2007 e 2009, procedeu-se à revisão, leitura e análise da documentação que originou a negociação protocolar, e tendo em vista aferir a pertinência na sua continuidade, foram agendadas reuniões com os interlocutores das entidades envolvidas, por forma a atualizar os serviços disponibilizados e renegociar os preços a praticar junto dos trabalhadores do MO, produzindo na sua maioria os efeitos desejados. No entanto, não sendo possível aumentar a percentagem de desconto na parceria existente com uma ou outra entidade externa, manteve-se a negociação protocolar pelo mesmo valor percentual, mas aumentou-se o leque de serviços prestados, dado existirem trabalhadores a usufruir da parceria já existente.

Consolidada a vontade de ambas as partes em estabelecer um acordo, mediante documento que garante a autorização do seu funcionamento e proposta de preços e serviços apresentados pelas entidades externas a renegociar, procedeu-se à elaboração dos protocolos de colaboração, nos quais são referidas as condições de compromisso das duas partes, celebrados por um ano, renováveis automaticamente por igual período, se com a antecedência de trinta dias do seu termo, os mesmos não forem denunciados por qualquer das partes, por carta registada com aviso de receção.

Concluída a renegociação e contratualização de parcerias com as entidades externas existentes, deu-se início ao processo de negociação protocolar com novas entidades, tendo por base o novo modelo de gestão de parcerias. Da diversidade de áreas de interesse nesse definidas, fez-se uma pesquisa via internet de entidades do CO que à partida evidenciavam vantagens para os trabalhadores.

Com o objetivo de sistematizar a informação consultada, procedeu-se ao registo dos dados das entidades e tipo de serviços prestados, num ficheiro Excel, organizado por área de interesse, sinalizando-se as que melhor corresponderiam às necessidades dos trabalhadores. Contactadas essas entidades, agendaram-se reuniões com os seus interlocutores, para que apresentassem propostas de negociação que garantissem a maior oferta de serviços aos melhores preços. A equipa do NPS visitou algumas entidades que desconhecia de todo, a fim de certificar a credibilidade das condições de oferta propostas.

A negociação protocolar nem sempre é imediata, dado que nem todas as propostas revelem ser vantajosas o suficiente. Neste sentido, renegociou-se para que ambas as partes não fossem prejudicadas.

Sendo viável a proposta apresentada e devidamente acompanhada do documento que garante a autorização do funcionamento da entidade parceira, procedeu-se à elaboração de uma informação que visava propor a contratualização de parceria com a entidade externa, a qual foi submetida ao superior hierárquico competente para autorizar. Autorizada, procedeu-se ao acompanhamento da elaboração do protocolo de colaboração, seguindo o mesmo procedimento da renegociação, já descrito no presente subcapítulo.

Com o objetivo de sistematizar a informação das negociações protocolares concluídas, em análise, em curso, e das que vão surtindo efeito, procedeu-se ao acompanhamento do registo dos dados da entidade, nome e contacto do interlocutor, data de termo do acordo, vantagens de preço propostas e definitivamente articuladas por via protocolar, num ficheiro Excel, organizado por valência, visando facilitar o controlo de cada parceria.

Visando prestar aos trabalhadores do MO uma informação clara e objetiva sobre as entidades parceiras, foi possível acompanhar a sua divulgação via intranet, com o recurso a outra UO competente para o efeito, cientes do compromisso de levar a cabo três divulgações anuais, conforme estipulado em protocolo. Por outro lado, iniciou-se a elaboração do guia de parcerias interno, que sendo outra via de comunicação, estaria ao dispor dos trabalhadores para consulta.

### **3. Acolhimento de novos trabalhadores do Município de Oeiras**

Visando o envolvimento de 30 novos trabalhadores admitidos no MO, de diversas categorias profissionais, a ação de acolhimento deste grupo de trabalhadores foi promovida pela Divisão de Formação e Valorização Profissional em parceria com o NPS e teve a duração de 4 horas. Iniciou-se com uma mensagem de boas-vindas, seguindo-se uma metodologia expositiva em sala, o visionamento de um filme sobre o CO e uma abordagem sobre questões inerentes ao contexto organizacional e de desenvolvimento de funções no exercício do serviço público. Incluiu ainda uma metodologia prática, ao ar livre, através de jogos interativos, com a constituição de equipas organizadas em 3 grupos, visando promover a aproximação dos participantes e a coesão de grupo, numa competição saudável entre equipas.

#### **Descrição das atividades desenvolvidas:**

Concedidos os espaços interior e exterior para a prossecução desta iniciativa por uma UO do MO, Núcleo de Juventude, no dia da iniciativa os participantes foram recebidos à entrada, solicitando-lhes a confirmação da presença por meio de uma assinatura na lista de

presenças, e distribuída uma pasta individual, na qual constava a lista de participantes, o programa da ação, o manual de acolhimento e a ficha de avaliação, esta última devolvida no final.

Enquanto os novos trabalhadores assistiam à exposição teórica em sala, por dois técnicos do MO, procedeu-se à organização do espaço físico no exterior, com a instalação dos instrumentos de som e colocação dos materiais de jogos. Terminada a sessão em sala, os novos trabalhadores foram encaminhados para o espaço exterior e procedeu-se ao acompanhamento e apoio necessários no decurso da sessão prática, dando assim início à dinâmica de grupo e integração, através da prática de jogos destinados à resolução de questões no contexto organizacional do MO. Ao som de músicas alegres e num ritmo ativo com boa disposição, proporcionou-se um ambiente de socialização, observando-se o sucesso da ação refletido no rosto dos participantes. Finda a sessão, promoveu-se uma foto de grupo, posteriormente enviada a cada um.

#### **4. Cerimónia de distribuição de medalhas**

Anualmente o MO homenageia em cerimónia, todos os trabalhadores que se distinguem pelo seu mérito, através da entrega de medalhas de bons serviços, e/ou por completarem 10, 20 e 30 anos de serviço, através da distribuição de medalhas de serviço público, numa ótica de reconhecimento do seu esforço e empenho.

##### **Descrição das atividades desenvolvidas:**

Visando promover uma sessão de abertura numa cerimónia digna de receber todos os trabalhadores merecedores de reconhecimento, foi efetuado contacto com uma escola de dança, que proporcionou um espetáculo durante dez minutos, com coreografia própria, emotiva e criativamente exposta pelos seus alunos.

Procedendo-se ao diagnóstico de recursos necessários para a concretização da cerimónia a cargo do MO, foi solicitado e concedido no dia do evento, um espaço interior num edifício do CO: um auditório, destinado à sessão de abertura e à entrega das medalhas, composto à entrada por um balcão onde se procedeu à acreditação dos trabalhadores; e um salão destinado a um lanche de convívio entre os trabalhadores e que marcou o fecho da cerimónia.

Em articulação com os responsáveis pela gestão e cedência do auditório, procedeu-se ainda à solicitação e garantia da instalação do *datashow* e dos instrumentos de som, e respetiva assistência técnica, assim como da cobertura fotográfica do evento e serviço de *coffe-break*.

O auditório foi fisicamente organizado, de modo a que todos os trabalhadores tivessem direito a um lugar sentado, a fim de serem chamados ao palco por ordem alfabética no momento da entrega de medalhas, distribuídas pelos gestores de topo do MO.

## 5. Mobilidade interna

A MI, que visa a rotatividade das pessoas dentro da organização, é um instrumento de GRH que está na competência do NPS, relevante para promover a motivação e o desenvolvimento profissional dos trabalhadores do MO.

Em parceria com outra UO, o NPS encontrava-se a desenvolver/reajustar a base de dados Access criada em 2006, com o objetivo, através do projeto Bolsa de Mobilidade Interna (BMI), implementar um sistema integrado de mobilidade interna (SIMI) dos trabalhadores, capaz de potenciar e motivar os RH do MO, ajustando as suas qualificações e competências às necessidades dos serviços, a fim de promover a oportunidade de desenvolvimento, atração e retenção dos seus trabalhadores.

O processo de MI envolve quatro fases: divulgação das propostas, seleção dos candidatos, integração profissional e avaliação. Pode partir de solicitações de dirigentes, que manifestem carência de RH, ou dos próprios trabalhadores, que manifestem vontade de mudar de UO.

### **Descrição das atividades desenvolvidas:**

No decurso do desenvolvimento da base de dados para uma possível implementação do SIMI, procedeu-se ao acompanhamento do registo histórico das MI em curso, num ficheiro Excel, no qual constava o nome do trabalhador interessado na MI, o nome da UO a que estava afeto e da UO futuramente afeto, as datas de início do processo e termo do período experimental, visando facilitar o controlo de cada processo de MI.

MI solicitada pelo dirigente: Manifestada a necessidade de RH pelo dirigente de uma UO, procedeu-se à divulgação interna, via *e-mail*, para todos os trabalhadores, sob forma de anúncio de recrutamento interno, com definição dos prazos de candidatura (identificação da função, local de trabalho e perfil desejado), constando em anexo a ficha de candidatura, a preencher pelos candidatos.

Posteriormente, efetuou-se a seleção das candidaturas e a sua inclusão na base de dados. Após o registo, os candidatos foram contactados no sentido de aferir o seu real interesse na MI e paralelamente, na fase de negociação, foi estabelecido contacto com os seus dirigentes, informando do interesse manifestado pelos trabalhadores. Existindo vários candidatos, o método de seleção requer a entrevista de seleção entre o trabalhador e o dirigente da UO de acolhimento, a fim de analisar qual dos candidatos reúne o perfil de competências mais ajustado à função. Os candidatos não selecionados foram informados, explicando-se-lhes as razões. Reunidos os requisitos capazes para ocupar o lugar, o dirigente da UO de acolhimento prestou *feedback* positivo ao NPS, para que este continuasse o processo de MI. Assim, o dirigente do candidato selecionado foi informado, solicitando-se autorização para a MI.

Se negada a sua autorização, é efetuado o mesmo procedimento para o candidato selecionado imediatamente a seguir, e se todas as respostas forem negadas, o dirigente de acolhimento é informado da impossibilidade de concretização da MI, ficando registada a necessidade em BMI.

Após autorização do dirigente do candidato selecionado, o NPS elaborou informação e submeteu ao superior hierárquico competente para autorizar a MI do trabalhador. Uma vez autorizada, foi elaborada uma guia de apresentação, entregue pelo trabalhador ao novo dirigente.

Integrado na nova UO, o NPS fez o acompanhamento junto do trabalhador e do seu novo dirigente, de modo a averiguar se a integração foi bem-sucedida. Para tal, e terminado o período experimental de 3 meses, foi aplicada uma ficha de avaliação junto do trabalhador e do seu dirigente, a fim de analisar o grau de satisfação da MI.

MI solicitada pelo trabalhador: Manifestado o interesse e motivação do trabalhador a título pessoal numa MI junto do NPS, foi elaborada informação submetida a autorização dos dirigentes das UO de origem e de acolhimento do trabalhador, e posteriormente submetida a autorização do superior hierárquico competente para autorizar a MI, tendo em conta as necessidades de RH constantes em BMI manifestadas pelas UO, e o perfil de competências do trabalhador. Autorizada a MI, o trabalhador foi integrado na nova UO, acompanhado pela guia de apresentação. Decorrido o período experimental, foi aplicada a avaliação. Se a MI não for autorizada, o trabalhador mantém-se na UO de origem, constando na BMI a aguardar oportunidade de reafecção.

## **CAPÍTULO IV – ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO**

### **1. Análise das atividades de estágio à luz da revisão de literatura**

Considerando a revisão de literatura explanada no presente relatório pretende-se neste capítulo confrontar as principais atividades desenvolvidas com a abordagem teórica dos autores no que respeita às temáticas deste trabalho.

Confrontando o FI, através da técnica de *brainstorming*, com as teorias de Gonçalves (2011) e Melo (2011), constata-se que o MO relevou a importância de estimular a capacidade de inovação, criatividade e cooperação dos trabalhadores a participarem na resolução de problemas, motivações e aspirações, através do debate construtivo e análise das ideias que transmitiram e que derivaram na apresentação das melhores ideias selecionadas, visando contribuir para o desenvolvimento de projetos criadores de ambientes profissionais motivadores. Verifica-se que o MO preocupou-se em reunir um grupo de participantes de diferentes áreas de especialização (Castaldo, 2010).

A parceria entre o MO e a empresa externa permitiu o cumprimento das regras fundamentais do *brainstorming*, ditadas por Melo (2011), Beasley, Jenkins & Sawyers (2006) e Simoneaux & Stroud (2011). Proporcionou-se assim, um clima descontraído e divertido, a criação do máximo de ideias e a ausência de crítica, a condução do grupo a pensar e construir sobre as ideias criadas, e o respeito pela participação de cada elemento.

A presença de um líder experiente na dinamização deste tipo de sessões permitiu a sua maximização (Byron, 2012). Não houve propriamente uma preparação prévia com todos os participantes sobre o propósito da sessão, de forma a refletirem sobre o tema, considerado importante para Beasley, Jenkins & Sawyers (2006). Contudo, a sessão de abertura e os momentos antes da sessão de *brainstorming*, objetivaram esclarecer e enquadrar todos os participantes, sentindo-se bastante motivados e descontraídos durante toda a sessão.

As reuniões tidas entre as duas entidades promoveram a organização e dinamização das sessões, desde o tempo da sessão, à pausa para almoço, aos materiais utilizados, até à sua reorganização pela falta de um elemento (Simoneaux & Stroud, 2011). Apenas no que concerne ao tamanho ideal defendido por Reese (2008), Byron (2012) e Simoneaux & Stroud (2011), a divisão do grupo não seguiu rigorosamente as suas teorias, dado que os 40 participantes por sessão foram divididos em 4 grupos de 10. Em rigor, a opção seria formar 5 grupos de 8 elementos, sob a premissa de Simoneaux & Stroud (2011).

A estimulação cognitiva, através de jogos divertidos com o objetivo de superar problemas, permitiu a aproximação dos grupos, a estimulação e preparação mental (Reese, 2008).

Por fim, o MO respeitou e cumpriu a teoria de Simoneaux & Stroud (2011), tendo revelado interesse e cuidado na consideração e avaliação das ideias criadas pelo grupo e os projetos prioritários, apresentados no relatório de gestão elaborado pela entidade externa, após realização das sessões. Subsequentemente promoveu uma reunião com os participantes, a fim de comunicar os projetos viáveis ou não de concretizar, os responsáveis pela sua implementação, as datas previstas de execução dos mesmos, manifestando abertura para que o grupo participe na implementação dos mesmos.

Da análise da satisfação dos participantes foi notório o resultado do sucesso do FI. Quanto aos resultados qualitativos ficou evidente que a fonte de motivação dos trabalhadores do MO, em tempo de crise, passa pelo aperfeiçoamento da cultura organizacional, sintonia entre dirigentes e trabalhadores ao nível do funcionamento, e estilo de liderança. Os trabalhadores revelaram estar motivados para trabalhar e produzir mais, desejar que as suas capacidades sejam melhor aproveitadas, permitindo o desenvolvimento do seu potencial, desejar melhor relacionamento interpessoal, espírito de grupo, autonomia, comunicação e partilha de informação, e estar preparados para trabalhar em rede e com o

estilo de liderança participativo. Segundo Camara (2011), estes resultados enquadram-se no tipo de recompensas intrínsecas.

Numa ótica de proximidade ao MO, o FI permitiu o inter-relacionamento e o estímulo para encontrar formas alternativas de motivação numa fase em que as organizações sentem dificuldades em motivar os seus trabalhadores de forma monetária.

No que concerne ao **TB**, o MO revelou preocupação com o estado de motivação, liderança e cooperação de dirigentes, promovendo esta ação no sentido de melhorar o clima organizacional, conduzir ao reforço das relações entre dirigentes e melhorar a capacidade de liderança, por forma a contribuir para a prossecução de objetivos comuns e motivação laboral. O TB promoveu a comunicação e cooperação, mantendo a equipa coesa e motivada (Bender & Septelka, 2002), a confiança e a oportunidade para um alinhamento significativo entre pessoas/equipas e organizações (Olsson & Espling, 2004), gerador de um sentimento de pertença a uma comunidade organizacional (Alves, 2012). Possibilitou ainda, o desenvolvimento do espírito de equipa, a partilha de práticas de trabalho (Johnston, 2007), momentos de introspeção e análise, criação de valor conjunto e capacidade de liderança, através da divisão de tarefas e responsabilidades.

Alinhado com a teoria de Alves (2011), o programa da ação proporcionou uma dinâmica de grupo através de um conjunto de tarefas exercidas fora do ambiente de trabalho habitual, denotando-se a motivação dos participantes a descobrir e expor o seu talento e potencial.

A parceria entre o MO e as duas empresas externas possibilitou desafiar os participantes a resolver tarefas semelhantes às do dia-a-dia, sentindo-se mais aptos a apresentar resultados viáveis (Andrade, 2011). Proporcionou ainda, um facilitador competente nas áreas comportamentais, a organização da sessão e estruturação de um programa com rigor, embora os participantes devessem sido auscultados durante esta fase do processo (Jung, 2005). O programa foi ao encontro das temáticas defendidas por Kipp & Kipp (2000), bastante enquadradas para o tipo de público-alvo e tema da sessão, como liderança, comunicação, resolução de conflitos, cooperação, espírito de equipa, tomada de decisão e uso apropriado de poder.

Na constituição do grupo de participantes foi tido em conta a hierarquia e o seu estado de desenvolvimento (Andrade, 2011), tendo participado membros com cargos de direção, de chefia e de coordenação. Houve a preocupação de distribuir as atividades variadamente pelas equipas (Andrade, 2011), e de proporcionar os recursos e o espaço físico que permitisse criar as melhores condições para o desempenho das mesmas (Alves, 2012). Foram criados diferentes tipos de intervenientes, e cada equipa representou o seu papel com objetivos específicos, embora focadas numa missão comum.



A parte final do TB compôs uma análise da sessão, através do diálogo do facilitador com os participantes, a qual permitiu identificar a existência de barreiras, comparando o resultado da ação com as lacunas existentes no desempenho da equipa (Jung, 2005).

Relativamente ao **WH**, o MO valorizou uma relação com os seus trabalhadores que não se esgote no cumprimento da obrigação laboral, mas contemple também a integridade, cooperação e confiança. Assim, o WH proporcionou momentos de aprendizagem informal numa área específica, promovendo o desenvolvimento de capacidades relacionadas com a cultura, motivações e valores dos trabalhadores, sociabilização, espírito de equipa, criatividade e valorização pessoal.

No que toca à **gestão de parcerias** com entidades externas, o MO demonstrou ser um facilitador do processo de desenvolvimento socioprofissional dos trabalhadores ao relevar dedicação à negociação protocolar em áreas de pertinência para a qualidade de vida dos mesmos, esforçando-se por selecionar e estabelecer parcerias com entidades que garantem a melhor qualidade de serviços ao custo mais baixo possível. Ao desenvolver esta atividade, tencionando alargar o seu leque de atuação a outras áreas de interesse dos trabalhadores, o MO evidenciou ser socialmente responsável, capaz de proporcionar o bem-estar dos seus trabalhadores e familiares. Desse bem-estar, resultam estímulos e motivação para que os objetivos pessoais e organizacionais sejam atingidos (Andrade, 2011). Atuar em áreas diversificadas ajuda o MO a planear e desenvolver recompensas motivadoras (Kim, 2006), dado que as necessidades de uns não são as mesmas de outros (Manolopoulos, 2008). A promoção do bem-estar, através da negociação protocolar, contribui para a concretização de algumas necessidades catalogadas nas teorias de conteúdo motivacionais.

Relacionando a atividade de **acolhimento de novos trabalhadores** com a teoria de News (2013), verifica-se que o MO revela importância na promoção de ações cuja interação do grupo incentiva os indivíduos a desenvolver capacidades de cooperação, resolução de problemas e trabalho em equipa. A sessão realizada por técnicos internos competentes para ajudar os novos trabalhadores no processo de socialização (Jacobson, 2011), permitiu fornecer um conjunto de informações úteis que constituem referências para uma mais célere e adequada integração na organização, dotando os participantes de conhecimentos e competências próprias do contexto organizacional do MO, fomentando a partilha dos valores e cultura organizacional, momentos divertidos, interação e participação, e espírito de equipa. Por outro lado, proporcionou o facultar de características que os autores Marques (2010) e Carvalheiro (2012) referem como essenciais: distribuição de um manual de acolhimento, *turn around* pela empresa e formação de acolhimento.

Um dos mecanismos enquadrado nos fatores motivacionais da teoria dos dois fatores de Herzberg (Robbins, 2005; Teixeira, 1998; Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959, citado por Shiraz, Rashid & Riaz, 2011), e no tipo de recompensas intrínsecas, internamente

ligadas ao trabalho em si (Camara, 2011), foi precisamente o reconhecimento prestado pelo MO, no âmbito da **cerimónia de bons serviços e serviço público**, aquando da entrega de medalhas aos trabalhadores e equipas reconhecidos pelo esforço e mérito, e/ou pelos anos de serviço que prestam no MO. O espetáculo de dança na sessão de abertura, o discurso do presidente, a projeção de imagens e escritos de mérito, a luz e o som, proporcionaram momentos de emoção, reconhecimento e satisfação, refletidos no rosto dos participantes. Especificamente à entrega de medalhas de bons serviços, o MO procura respeitar o equilíbrio entre o nível de esforço dos indivíduos e o nível de recompensa que lhes é atribuído (Khan, Farooq & Khan, 2010). Contudo, o limite máximo definido na quantidade de medalhas de bons serviços a distribuir anualmente, obriga os dirigentes a selecionarem os trabalhadores merecedores de reconhecimento, sentindo-se por vezes constrangidos na tomada de decisão, por parecer-lhes não ser plenamente justa, quando consideram existir outros trabalhadores que mereçam também ser reconhecidos.

Relativamente à **MI**, o MO rege-se por procedimentos devidamente definidos, possíveis de aplicar a todos os trabalhadores, para que essa atue eficiente e eficazmente, e produza resultados que visem conciliar a satisfação e motivação dos trabalhadores com a *performance* organizacional. Confrontando esta abordagem com a teoria de Robbins (2005), Teixeira (1998) e Herzberg, Mausner & Snyderman (1959), citado por Shiraz, Rashid & Riaz (2011), percebe-se, por um lado, que a MI pauta-se pelas teorias de conteúdo, especificamente pela promoção dos fatores motivacionais da teoria dos dois fatores de Herzberg, e pelas necessidades de crescimento categorizada na teoria das necessidades de Alderfer (Islam & Islam, 2008; Robbins, 2005), e por outro, pelas teorias de processo, concretamente pela relação recompensa-metas pessoais da teoria das expetativas (Robbins, 2005). O seu sucesso recompensa intrinsecamente os trabalhadores (Camara, 2011; Cunha et al., 2010), e é uma mais-valia para o MO, por existir o equilíbrio entre a oferta e a realização do trabalho desempenhado pelo trabalhador (Khan, Farooq & Khan, 2010). Realça-se a alusão necessária ao facto do MO perceber o estado de motivação desses trabalhadores a médio e longo prazo, que segundo Jacobson (2011), o conceito de motivação no SP é dinâmico e muda no decurso da carreira do trabalhador.

Em suma, é notório que o MO sustenta o desenvolvimento das suas atividades na motivação intrínseca, pelo facto de se tratar de uma organização pública, avassalada pelos constrangimentos orçamentais, a qual vê-se obrigada a apostar sobretudo no tipo de recompensas intrínsecas. Proporcionar o reconhecimento e valorização passa pela forma de reduzir custos, reconhecer, reter e motivar os seus trabalhadores, prática consonante com a teoria de Markova & Ford (2011).

## **2. Reflexão pessoal da experiência de estágio**

A realização de um estágio é sem dúvida uma mais-valia para os alunos que desejam experienciar o contacto com o mundo do trabalho, possibilitando pôr em prática a formação adquirida no período académico. A opção por um estágio como TFM proveio do gosto e interesse em aplicar e aprofundar os conhecimentos adquiridos em contexto organizacional, bem como da oportunidade proporcionada pela DRH do MO em me acolher, de forma a poder contactar de perto com a área de GRH e vivenciar o seu funcionamento, integrar uma equipa de trabalho e adquirir experiência profissional.

Embora não tendo sido possível cumprir todo o plano de estágio, por falta de tempo e recursos, e tratando-se de um núcleo recente, em fase de criação e desenvolvimento de projetos, cujo planeamento e realização não se esgotam no período de estágio, as expectativas foram muito positivas e a experiência claramente gratificante. O espírito de equipa, cooperação e partilha de informação/documentação pertinente para inteirar-me dos procedimentos, assim como a compreensão e receptividade na conciliação do estágio com a vida profissional, foram valores fundamentais para a concretização das atividades de estágio, demonstrados pela equipa do NPS e DRH no geral. A troca de ideias e a abertura da equipa do NPS a algumas sugestões por mim dadas promoveu a integração, confiança, bom ambiente de trabalho e desenvolvimento das atividades.

Manifestei sempre vontade de participar em todos os projetos em curso no NPS, sempre que possível, oferecendo confiança e disponibilidade ao coordenador e equipa para ajudar no que fosse preciso. Gostaria no entanto, de ter tido oportunidade de participar nas reuniões com as entidades externas que contribuíram para a organização e dinamização das ações FI e TB.

Tive imenso gosto em participar nas atividades descritas neste relatório, sem exceção, mas a elaboração dos relatórios de análise da satisfação e adesão dos trabalhadores no FI, TB e WH, bem como a negociação protocolar, foram as experiências mais desafiantes e motivadoras. Foi-me dada a oportunidade de as realizar com autonomia, contribuindo para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Foi visível a importância que a DRH através do seu NPS atribui ao desenvolvimento e concretização de projetos relevantes para o bem-estar e motivação dos trabalhadores do MO. O estágio possibilitou-me acompanhar esses projetos com entusiasmo e empenho, que não se esgotam nesse período, sempre acreditando que a mais-valia destes e de outros que possam surgir, contribua determinantemente para a motivação desses trabalhadores e que os seus resultados promovam recompensas, para que o bem-estar dessa população permita uma organização mais produtiva.

## CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 1. Conclusões

Experienciar a realização de um estágio precedente deste relatório revelou-se enriquecedor, tendo sido possível adquirir as bases práticas necessárias para o cumprimento das atividades e projetos desenvolvidos no período de estágio.

A opção pelo acompanhamento, apoio e participação nas atividades e projetos em curso no período de estágio, emergiu da notável importância do capital humano de uma organização, na perspectiva em que foi possível experienciar na prática a realização de projetos fomentadores da motivação dos trabalhadores, expectando que os resultados extraídos sejam uma alavanca para o MO concretizar as necessidades destes, como forma de recompensar o seu desempenho e torná-los mais produtivos.

No MO constata-se existir uma preocupação com os trabalhadores e procura-se beneficiar ambas as partes – capital humano e organização – a fim do ambiente de trabalho vivenciar a concretização dos objetivos organizacionais definidos, em simultâneo com a motivação dos trabalhadores. Verifica-se um bom acolhimento dos novos trabalhadores e objetiva-se a aprendizagem e o desenvolvimento das competências. No entanto, os constrangimentos orçamentais têm impossibilitado a concretização efetiva das intenções de ambas as partes, exigindo que o MO encontre outras formas de promover a motivação dos trabalhadores num contexto atual de austeridade.

Os desafios com que o NPS se defronta, tornam-se por vezes difíceis de concretizar, sobretudo quando necessário responder simultaneamente aos interesses de ambas as partes, nem sempre convergentes. Porém, preocupa-se em respeitar as necessidades e expectativas pessoais e profissionais dos trabalhadores, visível nas atividades e nos projetos que realiza. Nesta ótica, é de salientar o papel crucial que assume, focado em contribuir para o bem-estar dos trabalhadores e melhoria do clima organizacional, consciente de que investir no capital humano, através do desenvolvimento de aptidões pessoais, sociais e profissionais, contribui para a *performance* organizacional.

Para além de um contacto prático com a teoria abordada ao longo do mestrado, foi igualmente enriquecedor experienciar o contacto com outras pessoas de idades, experiências e formações académicas diferentes e desenvolver competências pessoais relevantes em contexto organizacional.

O termo do estágio proporcionou um sentimento de missão académica cumprida, mas também de grande satisfação por ter integrado parte da DRH do MO, tendo presente porém, a importância da constante aprendizagem, para que na sua aplicação prática seja possível o enriquecimento pessoal e profissional, e contribuir para organizações com práticas de GRH sustentáveis.

## **2. Limitações**

Considerando-se apresentar algumas limitações deste TFM, salientam-se as relacionadas com a realização do estágio e com a elaboração do relatório.

No que concerne à realização do estágio, destaca-se o período de estágio, que embora decorrido num número de meses significativo, não permitiu acompanhar de perto as ações na prática resultantes da obtenção dos resultados dos projetos, especialmente do FI, TB e negociação protocolar, ainda que recebendo *feedback* dos resultados teóricos do FI. Por outro lado, a conciliação do estágio com a vida profissional, só possibilitou vivenciá-lo durante 3 horas diárias e obrigatoriamente no período da manhã, o que delimitou o aperfeiçoamento e a aplicação das técnicas apreendidas, particularmente ao nível do acompanhamento e participação nas reuniões de negociação protocolar e contratualização de parcerias entre o MO e as entidades externas. Embora não sendo um objetivo do estágio, outra limitação refere-se à ausência da participação em reuniões com as entidades externas que contribuíram para a organização e dinamização das ações FI e TB, e que providas de grande responsabilidade organizativa e operacional, poderiam permitir o contacto com as etapas de desenvolvimento desses projetos, resultando numa perceção mais clarificada. Por último, face à criação recente do NPS, coincidindo o estágio com o início da implementação e desenvolvimento das atividades e projetos a que este se propunha, não foi possível concretizá-los na sua totalidade, por não se esgotarem em tempo de estágio e serem merecedores de análise, organização e atuação no *timing* certo, para que a sua realização produza os resultados efetivamente esperados. A acrescer ainda, o facto de a AP ser atualmente alvo de constrangimentos orçamentais.

Relativamente à elaboração do relatório, uma das limitações relaciona-se com o decurso do estágio em simultâneo com a vida profissional, o que restringiu a disponibilidade para redigir o relatório em tempo de estágio, conjuntamente com o termo do estágio próximo da data definida para a entrega do relatório. Tais factos induziram à opção de estender o seu prazo de entrega. Outra limitação refere-se ao cumprimento dos limites definidos para o requisito do número de páginas, o que delimitou a abordagem de informação pertinente.

## **3. Sugestões para trabalhos futuros**

Sugere-se a importância da organização abordar a similaridade e viabilidade de projetos implementados ou em vias de desenvolvimento junto de entidades privadas, bem como apurar as perceções dos trabalhadores face à adoção dos mesmos no MO.

De alguns projetos, destaca-se por exemplo o FI, propondo-se a possibilidade de alargar a amostra a um número significativo de trabalhadores, promovendo a repetição da sessão, a fim de averiguar se todos partilham da mesma seleção de ideias e satisfação por este tipo de iniciativas. Sendo interessante a interação e o envolvimento dos participantes,

caso esteja ao seu alcance, na implementação dos projetos viáveis, sugere-se contudo, o acompanhamento e aferição regular da qualidade e aplicabilidade prática dos projetos, recolhendo as opiniões dos trabalhadores através de questionários, provavelmente cruciais no diagnóstico de novos projetos promotores de motivação. O seu envolvimento estimula a divulgação positiva junto dos colegas mais diretos e tende a contribuir para a sua viabilidade em contexto real.

No TB sugere-se a averiguação dos resultados obtidos, a fim de se verificar as potenciais barreiras à liderança e cooperação entre os dirigentes. Desta análise, poder-se-á efetuar um diagnóstico de necessidades de formação direcionada às temáticas que requeiram alguma intervenção. Ponderar a repetição da ação com o grupo de dirigentes poderá ser pertinente, a fim de perceber qual a evolução dos resultados obtidos, bem como apurar e analisar regularmente as opiniões dos participantes, através de questionários e entrevistas, por forma a agir na minimização/eliminação de potenciais barreiras ainda existentes. Propõe-se ainda a pertinência em realizar regularmente um momento de grupo, onde possam ser debatidos os resultados apurados e promover o encontro de soluções que contribuam para a melhoria das relações interpessoais e clima organizacional.

Na gestão de parcerias, seria uma mais-valia efetuar-se um levantamento junto dos trabalhadores, mediante questionários, de modo a ajustar a negociação protocolar aos seus interesses e necessidades, relevando atenção e análise a eventuais entidades sugeridas pelos próprios. Posteriormente seria pertinente proceder ao levantamento regular desta informação.

A MI revela ser um dos desafios mais difíceis do NPS, pela pouca disponibilidade de dirigentes em ceder trabalhadores, ainda que estes tenham um perfil de competências ajustado ao lugar, impossibilitando muitas vezes a sua concretização. Considera-se pertinente a realização de um estudo sobre as capacidades individuais face às reais necessidades das diferentes UO do MO. Para tal, proceder-se à auscultação junto dos dirigentes e trabalhadores, que vise recolher informação sobre carências/excesso de RH e/ou constituição/eliminação de postos de trabalho, currículos, apetências e aptidões dos trabalhadores, a qual registada e analisada, poderá surtir facilidade nos processos de rotatividade dos indivíduos entre UO e/ou até entre indivíduos da própria UO. No entanto, seria de considerar a receptividade dos trabalhadores a eventuais MI, de forma a ir ao encontro das suas motivações e bem-estar. Posteriormente seria pertinente proceder à atualização regular da informação.

## REFERÊNCIAS

### Referências Bibliográficas

- Alves, J. (2012). *A importância da comunicação interna e das atividades de team building*. Dissertação de Mestrado em Comunicação Social, ISCSP, Lisboa.
- Andrade, E. (2011). *Team building em Portugal e sua importância na motivação das equipas*. Dissertação de Mestrado em Gestão, ISCTE, Lisboa.
- Aworemi, J., Abdul-Azeez, I., & Durowoju, S. (2011). An Empirical Study of the Motivational Factors of Employees in Nigeria. *International Journal of Economics and Finance*, 3(5), pp. 227-233.
- Beasley, M., Jenkins, J., & Sawyers, R. (2006). Brainstorming to Identify and Manage Tax Risks. *The Tax Adviser*, 37(3), pp. 158-162.
- Bender, W., & Septelka, D. (2002). Teambuilding in the construction industry. *AACE International Transactions*, pp. 131-134.
- Berent-Braun, M., & Uhlaner, L. (2012). Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, 38(1), pp. 103-119.
- Byron, K. (2012). Creative reflections on brainstorming. *London Review of Education*, 10(2), pp. 201-213.
- Camara, P. (2011). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos* (3ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Canedo, A. (2010). *Actividades de Team Building como uma área do turismo de eventos: estudo de caso no concelho de Cabeceiras de Basto*. Dissertação de Mestrado em Turismo, Universidade de Trás-Os-Montes e Alto Douro, Chaves.
- Carvalho, C. (2011). *A evolução da Gestão de Recursos Humanos*. Relatório de Estágio Curricular em Gestão, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Castaldo, J. (2010). Getting drowned out by the brainstorm. *Canadian Business*, 83(10), p. 91.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Danish, R., & Usman, A. (2010). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(2), pp. 159-167.
- Deci, E. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York: NY: Plenum Press.

- Doboli, S., & Brown, V. (2009). Understanding brainstorming and creativity through behavioural experiments.
- Gonçalves, L. (2011). A redução de problemas de qualidade através da utilização do método do ciclo PDCA: Um estudo de caso na indústria cosmética. *VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hong, J., Yang, S., Wang, L., Chiou, E., Sun, F., & Huang, T. (1995). Impact of employee benefits on work motivation and productivity. *The International Journal of Career Management*, 7(6), pp. 10-14.
- Islam, R., & Ismail, A. (2008). Employee Motivation: a Malaysian perspective. *International Journal of Commerce and Management*, 18(4), pp. 344-362.
- Jacobson, W. (2011). Creating a Motivated Workforce: How Organizations Can Enhance and Develop Public Service Motivation (PSM). *Public Personnel Management*, 40(3), pp. 215-238.
- Johnston, M. (2007). The influence of team-building exercises on group attraction. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 11(1), pp. 43-52.
- Jung, R. (2005). Staff Teambuilding: From Theory To Technique. *Corrections Today*, 67(7), pp. 76-79.
- Kachornkittiya, N., Trichan, C., & Lerkiatbundit, S. (2012). Factors Affecting Public Service Motivation: Empirical study of municipal employees in the three Southern border Provinces of Thailand. *International Journal of Business and Social Science*, 3(18), pp. 78-86.
- Kernaghan, K. (2011). Getting engaged: Public-service. *Canadian Public Administration*, 54(1), pp. 1-21.
- Khan, K., Farooq, S., & Khan, Z. (2010). A Comparative Analysis of the Factors Determining Motivational Level of Employees Working in Commercial Banks in Kohat, Khyber Pukhtunkhwa. *International Journal of Business and Management*, 5(12), pp. 180-184.
- Kim, D. (2006). Employee Motivation: "Just Ask Your Employees". *Seoul Journal of Business*, 12(1), pp. 19-35.
- Kipp, M., & Kipp, M. (2000). Of teams and teambuilding. *Team Performance Management*, 6(7/8), pp. 138-139.
- Malik, M., Danish, R., & Usman, A. (2010). Impact of Job Climate and Extrinsic Rewards on Job Satisfaction of Banking Executives: A Case of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 1(12), pp. 125-139.
- Manolopoulos, D. (2008). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Human Resource Management*, 30(1), pp. 63-85.



- Markova, G., & Ford, C. (2011). Is money the panacea? Rewards for knowledge workers. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(8), pp. 813-823.
- Marques, B. (2010). *Projeto Manual de Acolhimento – Uma Abordagem de Marketing Interno*. Relatório de Projecto em Marketing, ISCTE, Lisboa.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*. 50, pp. 394-395.
- Meireles, M. (2001). *Ferramentas Administrativas para identificar, observar e analisar problemas: organizações com foco no cliente* (Vol. 2). São Paulo: Arte & Ciência.
- Melo, N. (2011). *Manual de Operação e Processo para a Produção de Laminados na Sonae Indústria de Revestimentos*. Porto: FEUP.
- Mondy, R. (1991). *Management, Concepts, Practices and Skills* (5 ed.). Allyn & Bacon.
- Mondy, R., Sharplin, & Premaux. (1991). *Management, concepts, Practices and Skills*. Allyn & Bacon.
- News, j. (2013). SOUTH KOREA: Mobis holds welcoming ceremony for 175 new employees. *just - auto global news*.
- Olsson, U., & Espling, U. (2004). Part I. A framework of partnering for infrastructure maintenance. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 10(4), pp. 234-247.
- Paulus, P., & Brown, V. (2007). Toward More Creative and Innovative Group Idea Generation: A Cognitive-Social-Motivational Perspective of Brainstorming. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), pp. 248–265.
- Pinto, P. (2008). *A Gestão Integrada dos Recursos Humanos: Integração e Acolhimento*. Relatório de Estágio, Instituto Politécnico de Coimbra, Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, Departamento de Engenharia Química e Biológica, Coimbra.
- Ramlall, S. (2012). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *The Journal of American Business Review*, 1(1), pp. 189-200.
- Reese, S. (2008). Leading a Brainstorming Session. *Techniques*, 83(8), pp. 10-11.
- Rietzschel, E., Nijstad, B., & Stroebe, W. (2006). Productivity is not enough: A comparison of interactive and nominal. *Journal of experimental Social Psychology*, 42, 244-251.
- Robbins, S. (2005). *Comportamento Organizacional* (11ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rocha, J. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Shiraz, N., Rashid, M., & Riaz, A. (2011). The impact of reward and recognition programs on employee's motivation and satisfaction. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(3), pp. 1428-1434.

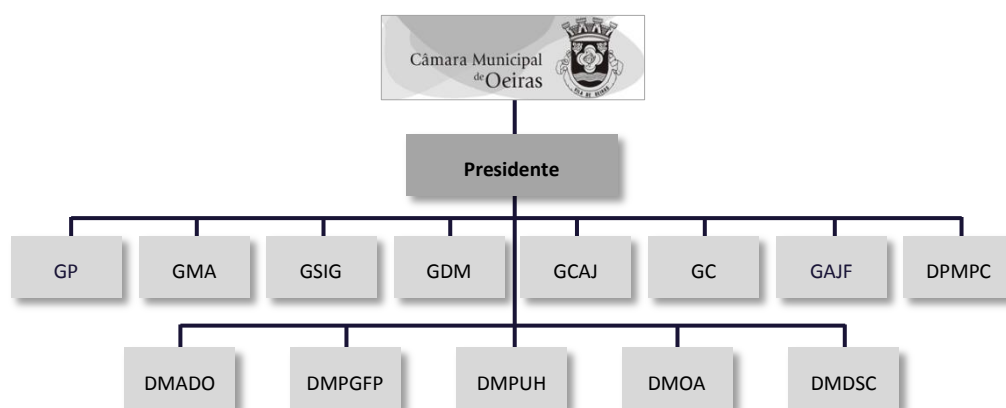
- Simoneaux, S., & Stroud, C. (2011). Business Best Practices: The Perfect Brainstorm. *Journal of Pension Benefits*, 19(1), pp. 31-33.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Williams, M., McDaniel, M., & Nguyen, N. (2006). A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Pay Level Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), pp. 392–413.
- Wong-On-Wing, B., Guo, L., & Lui, G. (2010). Intrinsic and Extrinsic Motivation and Participation in Budgeting: Antecedents and Consequences. *Behavioral Research in Accounting*, 22(2), pp. 133–153.
- Zani, R., Rahim, N., Juno, S., Samanol, S., Ahmad, S., Merican, F., . . . Ahmad, I. (2011). Comparing the Impact of Financial and Non-financial Rewards Towards Organizational Motivation. *Interdisciplinary Journal of contemporary Research in Business*, 3(4), pp. 238-334.
- Zhao, Z., & Hou, J. (2010). The Study on Influencing Factors of Team Brainstorming Effectiveness. *International Journal of Business and Management*, 5(1), pp. 181-184.

## **Diplomas Legais**

- Lei n.º 12-A/2008. D.R. n.º 41, Série I, de 27 de fevereiro, *Regime de Vinculação, de Carreiras e de Remunerações dos Trabalhadores que exercem funções públicas (LVCR)*.
- Despacho n.º 19354/2010. DR. n.º 252, Série II, de 30 de dezembro, *Regulamento Orgânico do Município de Oeiras*.
- Lei n.º 169/99. DR. n.º 219, Série I-A, de 18 de Setembro, *Estabelece o quadro de competências assim como o regime jurídico de funcionamento dos órgãos dos municípios e das freguesias*.
- Lei n.º 5-A/2002. DR. n.º 9, Série I-A, de 11 de Janeiro, Primeira alteração à Lei n.º 169/99, de 18 de Setembro, *Estabelece o quadro de competências, assim como o regime jurídico de funcionamento, dos órgãos dos municípios e das freguesias*.
- Relatório Anual Recursos Humanos do Município de Oeiras (2009; 2010; 2011). Departamento de Gestão de Recursos Humanos.
- Relatório e Conta de Gerência do Município de Oeiras (2011). Direção Municipal de Planeamento e Gestão Financeira e Patrimonial, Divisão de Plano e Orçamento.

## ANEXO 1 – Estrutura Organizacional do Município de Oeiras

Figura 1 - Estrutura Organizacional do Município de Oeiras



Fonte: Regulamento Orgânico do Município de Oeiras, que consta do Despacho nº 19354/2010, publicado em Diário da República, 2ª série, nº 252, de 30 de Dezembro de 2010.

## ANEXO 2 – Ramificações da Estrutura Organizacional do Município de Oeiras

Tabela 5 - Ramificações da Estrutura Organizacional do Município de Oeiras

SIGLAS	UNIDADES ORGÂNICAS
GP	Gabinete da Presidência
GMA	Gabinete Municipal de Auditoria
GSIG	Gabinete de Sistemas de Informação Geográfica
GDM	Gabinete de Desenvolvimento Municipal
GCAJ	Gabinete de Contencioso e Apoio Jurídico
GC	Gabinete da Comunicação
GAJF	Gabinete de Apoio às Juntas de Freguesia;
<b>DPMPC</b>	<b>Departamento de Polícia Municipal e Proteção Civil</b>
SPC	Serviço de Proteção Civil
DPM	Divisão de Polícia Municipal
DACO	Divisão Administrativa e de Contra-Ordenações
<b>DMADO</b>	<b>Direção Municipal de Administração e Desenvolvimento Organizacional</b>
DGO	<b>Departamento de Gestão Organizacional</b>
<b>DTSI</b>	<b>Departamento de Tecnologias e Sistemas de Informação</b>
DIAS	Divisão de Infraestrutura e Administração de Sistemas
DSI	Divisão de Sistemas de Informação
<b>DGRH</b>	<b>Departamento de Gestão de Recursos Humanos</b>
DRH	Divisão de Recursos Humanos
GSSPS	Gabinete de Saúde, Segurança e Promoção Social
DFVP	Divisão de Formação e Valorização Profissional
<b>DMPGFP</b>	<b>Direção Municipal de Planeamento e Gestão Financeira e Patrimonial</b>
<b>DPGF</b>	<b>Departamento de Planeamento e Gestão Financeira</b>
DPO	Divisão de Plano e Orçamento
DGF	Divisão de Gestão Financeira
<b>DGPCP</b>	<b>Departamento de Gestão Patrimonial e Contratação Pública</b>
DGP	Divisão de Gestão Patrimonial
DCP	Divisão de Contratação Pública

SIGLAS	UNIDADES ORGÂNICAS
<b>DMPUH</b>	<b>Direção Municipal de Planeamento, Urbanismo e Habitação</b>
<b>DPGU</b>	<b>Departamento de Planeamento e Gestão Urbanística</b>
DP	Divisão de Planeamento
DEU	Divisão de Estruturação Urbana
DLAAE	Divisão de Licenciamento e Apoio às Atividades Económicas
DAAA	Divisão de Atendimento e Apoio Administrativo
DAM	Divisão de Acessibilidades e Mobilidade
<b>DPE</b>	<b>Departamento de Projetos Especiais</b>
<b>DH</b>	<b>Departamento de Habitação</b>
DPRH	Divisão de Promoção e Reabilitação Habitacional
DGS	Divisão de Gestão Social
<b>DMOA</b>	<b>Direção Municipal de Obras e Ambiente</b>
<b>DOM</b>	<b>Departamento de Obras Municipais</b>
DEP	Divisão de Estudos e Projetos
DEM	Divisão de Equipamentos Municipais
DIM	Divisão de Infraestruturas Municipais
DGEP	Divisão de Gestão do Espaço Público
DTT	Divisão de Trânsito e Transportes
<b>DAE</b>	<b>Departamento de Ambiente e Equipamento</b>
DEV	Divisão de Espaços Verdes
DRSSU	Divisão de Recolha de Resíduos Sólidos Urbanos
DVM	Divisão de Viaturas e Máquinas
DHPA	Divisão de Higiene Pública e Abastecimento
<b>DMDSC</b>	<b>Direção Municipal de Desenvolvimento Social e Cultural</b>
<b>DASD</b>	<b>Departamento de Ação Social e Desporto</b>
DASSJ	Divisão de Ação Social, Saúde e Juventude
DD	Divisão de Desporto
<b>DPHCB</b>	<b>Departamento de Património Histórico, Cultura e Bibliotecas</b>
DPHM	Divisão de Património Histórico e Museológico
DCT	Divisão de Cultura e Turismo
DBDI	Divisão de Bibliotecas, Documentação e Informação
<b>DE</b>	<b>Departamento de Educação</b>
DEIE	Divisão de Equipamentos e Infraestruturas da Educação
DASE	Divisão de Apoio Socioeducativo

Fonte: Regulamento Orgânico do Município de Oeiras, que consta do Despacho nº 19354/2010, publicado em Diário da República, 2ª série, nº 252, de 30 de Dezembro de 2010.

## ANEXO 3 – Atividades das Duas Áreas de Atuação do Núcleo de Promoção Social

**Tabela 6 - Atividades das Duas Áreas de Atuação do Núcleo de Promoção Social**

I - DIMENSÃO BEM-ESTAR E INTEGRAÇÃO SOCIO-LABORAL	
“Visa contribuir para o bem-estar físico, pessoal, social e profissional dos colaboradores”.	
“Visa prestar o devido apoio e acompanhamento social aos trabalhadores e suas famílias com o intuito de contribuir para facilitar os processos de integração socioprofissional”.	
A – Organização de atividades <i>outdoor</i> destinadas aos trabalhadores do MO: <b>Criação de Equipas de Futebol Feminino e Masculino</b> .	
<u>Objetivo:</u> Proporcionar aos trabalhadores o acesso à prática de atividade física e desportiva.	
<u>Resultados esperados:</u> Bem-estar físico-pessoal, social e laboral, trabalho de equipa, motivação, comunicação, envolvimento e compromisso dos trabalhadores.	

---

B – Organização de atividades *outdoor* destinadas aos trabalhadores do MO: **Ações Team Building.**

Objetivo: Anular possíveis obstáculos através da aproximação das pessoas, destruindo os mitos das hierarquias e conduzindo os participantes à colaboração e entreajuda, na prossecução de objetivos globais e comuns. Possibilitar a observação dos níveis de desenvolvimento do espírito de grupo, empenho/desempenho, capacidades de liderança, obrigando constantemente todos os intervenientes a dividirem tarefas e responsabilidades, bem como, colocar à prova as suas capacidades de decisão.

Resultados esperados: Reforçar a coesão e identificação coletiva com os valores do MO; desenvolver o sentimento de pertença a uma comunidade profissional; gerar envolvimento e compromisso emocional com o trabalho de equipa; fomentar a interdependência e a interdisciplinaridade entre pessoas e áreas; esbater eventuais focos de conflito e de resistência à mudança; incentivar a criação de redes de comunicação eficazes; e fomentar a motivação laboral.

---

C – Organização de sessões de dança destinadas a grupos específicos de trabalhadores: **Biodanza.**

Objetivo: Proporcionar aos trabalhadores a aprendizagem de conviver, interagir, partilhar, expressar, criar e comunicar, de forma integrada e saudável.

Resultados esperados: Aumentar a autoconfiança e a autoestima; ultrapassar inibições e timidez; aumentar a capacidade de concentração; melhorar a expressão corporal e a capacidade de expressão e gestão das emoções; melhorar a comunicação nos campos pessoal e profissional.

---

D – **Atendimento Social** aos trabalhadores.

Objetivo: Promover estratégias de inclusão que possam colmatar o processo de exclusão e de risco em que se encontram alguns trabalhadores.

Resultados esperados: Integração socioprofissional dos trabalhadores e promoção do desenvolvimento das suas competências.

---

E – Criação de um **Balcão de Recursos.**

Objetivo: Disponibilizar informações pertinentes e atualizadas aos trabalhadores sobre os diferentes agentes sociais (Equipamentos/Recursos/Respostas Sociais), que respondam às suas necessidades, dinamizando a vida de cada um.

Resultados esperados: Prevenir riscos sociais e reforçar a integração e coesão social dos trabalhadores.

---

F – Constituição e gestão de **Fundo de Emergência Social.**

Objetivo: Responder de imediato e pontualmente a situações de carência económica e social identificada no universo dos trabalhadores.

Resultados esperados: Colmatar, com carácter de emergência, necessidades básicas dos trabalhadores.

---

G – Gestão de **Parcerias com Entidades Externas.**

Objetivo: Negociação de parcerias com as entidades concelhias de forma a garantir os melhores preços e a melhor qualidade de serviços prestados aos trabalhadores.

Resultados esperados: Estimular, motivar e proporcionar o respeito e a confiança dos trabalhadores, criando um município mais solidário, coeso e socialmente responsável.

---

H - Gestão do Programa de **Mobilidade Interna.**

Objetivo: Recurso ao recrutamento interno, em vez do externo, como uma mais-valia para o MO e para os trabalhadores, promovendo a criação de oportunidades de desenvolvimento de novos perfis de competências profissionais.

Resultados esperados: Satisfação das necessidades laborais e dos objetivos profissionais, bem como integração laboral, com o intuito de alcançar maior e melhor desenvolvimento profissional.

---

I - Realização de **Candidaturas a Prémios de Recursos Humanos.**

Objetivo: Escolher a melhor ideia de modernização/ inovação e simplificação administrativa, que vise contribuir para o desenvolvimento organizacional do MO.

Resultados esperados: Apresentação de propostas na área da modernização, inovação e simplificação administrativa, com projetos inovadores, apelativos, viáveis, concretizáveis, que estimulem a motivação e criatividade dos trabalhadores.

---

J – Reconhecimento do **mérito dos trabalhadores.**

Objetivo: Entrega de medalhas de Bons Serviços e de Serviço Público aos trabalhadores.

Resultados esperados: Motivação e reconhecimento dos trabalhadores.

---

## II - DIMENSÃO RESPONSABILIDADE SOCIAL, IGUALDADE DE GÉNERO E CONCILIAÇÃO ENTRE A VIDA PESSOAL E A VIDA PROFISSIONAL

“Visa contribuir para sustentar a relação do trabalhador com a organização promovendo os processos integrativos através do reforço do espírito de equipa e da coesão”.

---

A – **Plano de Igualdade de Género** do MO.

Objetivo: Promover a conciliação da vida profissional e familiar dos trabalhadores.

Resultados esperados: Equilíbrio de mulheres e homens no MO, bem como entre estes e a vida familiar, para a prossecução de uma cultura efetiva de cidadania.

---

---

#### B – Fórum de ideias.

##### B1 – “Igualdade de Género”

##### B2 – “Como motivar os trabalhadores num cenário de crise”

Objetivo: Envolver e estimular os trabalhadores a apresentarem as suas ideias e propostas em diversas áreas para análise/discussão, numa ótica de inovação e criatividade de projetos.

Resultados esperados: Com a criatividade e participação dos trabalhadores na discussão de várias ideias, gerar uma ideia consistente e importante, numa ótica de melhoria do serviço público.

---

#### C - Realização de **Candidatura ao Prémio de Viver em Igualdade**.

Objetivo: Promover a integração da dimensão de género no funcionamento das organizações; valorizar a ação das autarquias neste âmbito; promover o debate sobre as questões da igualdade de género e cidadania; promover a participação e a representação equilibrada de homens e mulheres em todas as esferas da tomada de decisão.

Resultados esperados: Apresentação de propostas sobre os melhores locais para se viver em igualdade no concelho de Oeiras, que estimulem a motivação e criatividade dos trabalhadores.

---

#### D – Realização de **Programas de Inclusão Social** dirigidos a colaboradores em situação de vulnerabilidade ou risco social.

Objetivo: Inclusão de populações especiais nos serviços do MO.

Resultados esperados: Integração socioprofissional de pessoas que por circunstâncias várias, lutam neste mundo com alguma diferença e em certos aspetos em desvantagem às vezes silenciosa.

---

#### E – Atribuição de **Subsídios** ao Centro de Cultura e Desporto (CCD) no âmbito de apoios diversos.

Objetivo: Conceder benefícios sociais aos trabalhadores e seus familiares, mediante normas aprovadas e nos termos da legislação vigente.

Resultados esperados: Equilíbrio, bem-estar e melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, especialmente os mais vulneráveis, contribuindo para um município socialmente responsável.

---

#### F – Criação de um **grupo de voluntariado** dos trabalhadores do MO.

Objetivo: Criar uma bolsa de voluntariado no que permita fomentar a prática da cidadania e estimular o desenvolvimento do espírito de voluntariado.

Resultados esperados: Enriquecimento pessoal, motivação e autoestima, através da realização de atividades úteis de interesse social, comunitário e organizacional, adaptadas às disponibilidades, conhecimentos e competências dos trabalhadores voluntários.

---

#### G – Organização e composição de **workshops e ateliers**.

Objetivo: Criar condições que promovam o desenvolvimento das competências e habilidades criativas e artísticas dos trabalhadores.

Resultados esperados: Sociabilização e aprendizagem informal em áreas de interesse especializado, de modo a reforçar o espírito de pertença ao MO e o espírito de equipa entre os trabalhadores.

---

#### H – Organização do **1º curso de preparação para a reforma** destinado a trabalhadores com mais de 55 anos.

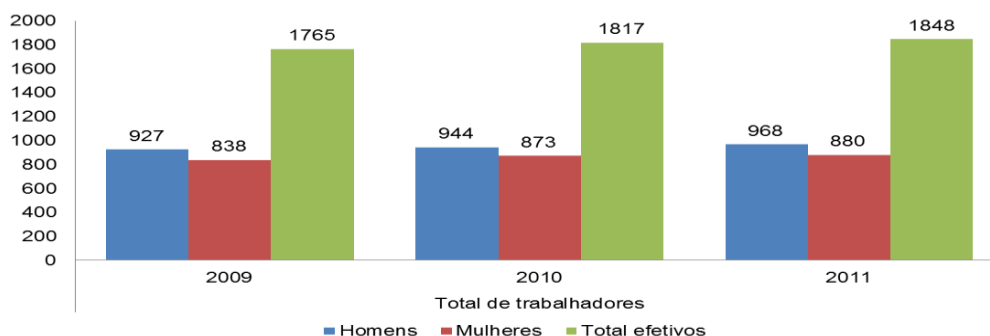
Objetivo: Proporcionar formação que permita preparar os trabalhadores, de forma preventiva, para a rutura com o mundo do trabalho; preparar e formar os trabalhadores para o projeto de vida pós-carreira; transformar a ideia de reforma e inatividade numa fase produtiva e feliz da vida; criar mecanismos de autodesenvolvimento e autovalorização; e reconhecer novas competências nos familiares e amigos.

Resultados esperados: Os trabalhadores saberem criar um “plano de vida” ou um “guia de planeamento pessoal”, que vise contribuir para um tempo de reforma tranquila e com melhor qualidade de vida.

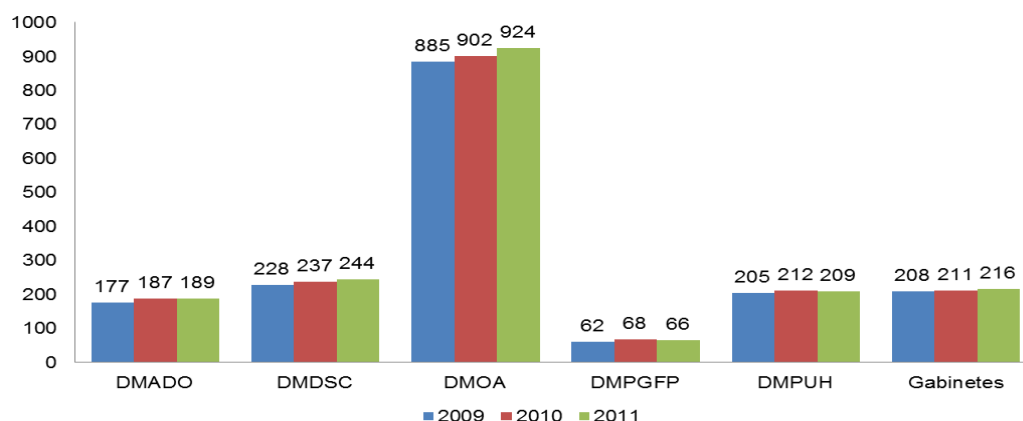
---

## ANEXO 4 – Gráficos Estatísticos

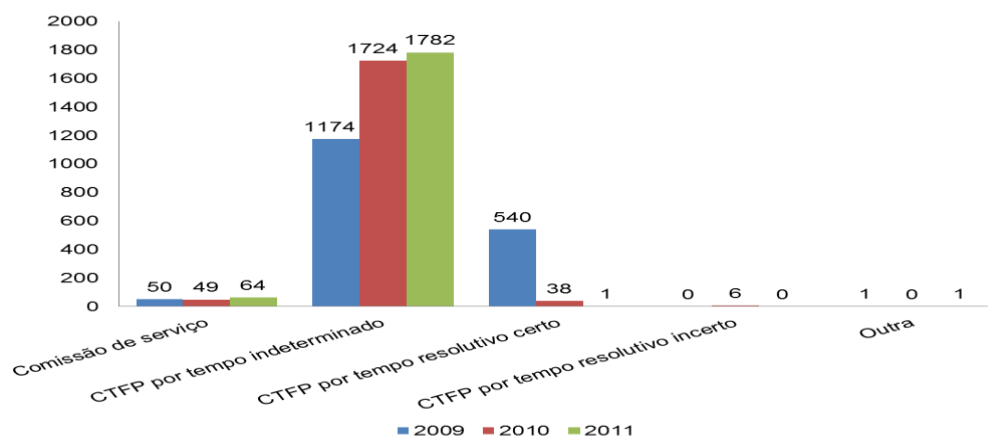
**Figura 2 - Distribuição do total de efetivos por género - 2009, 2010 e 2011**



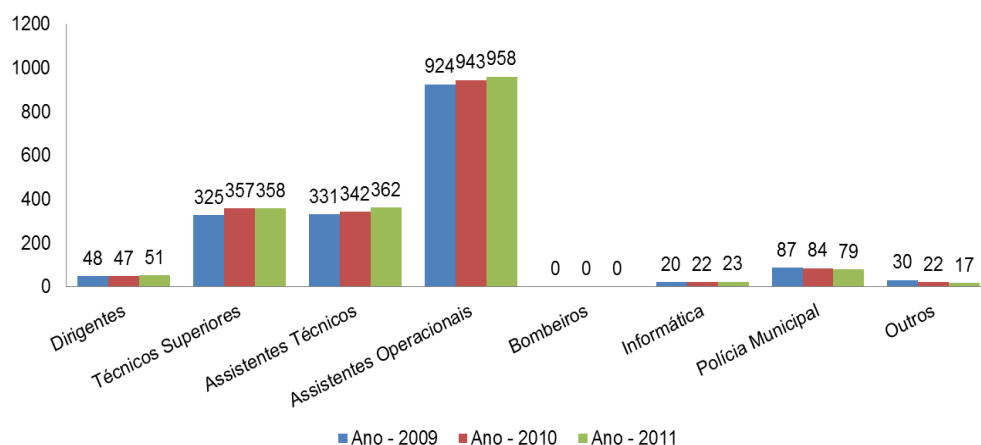
**Figura 3 - Distribuição do total de efetivos por unidades orgânicas do topo da hierarquia – 2009, 2010 e 2011**



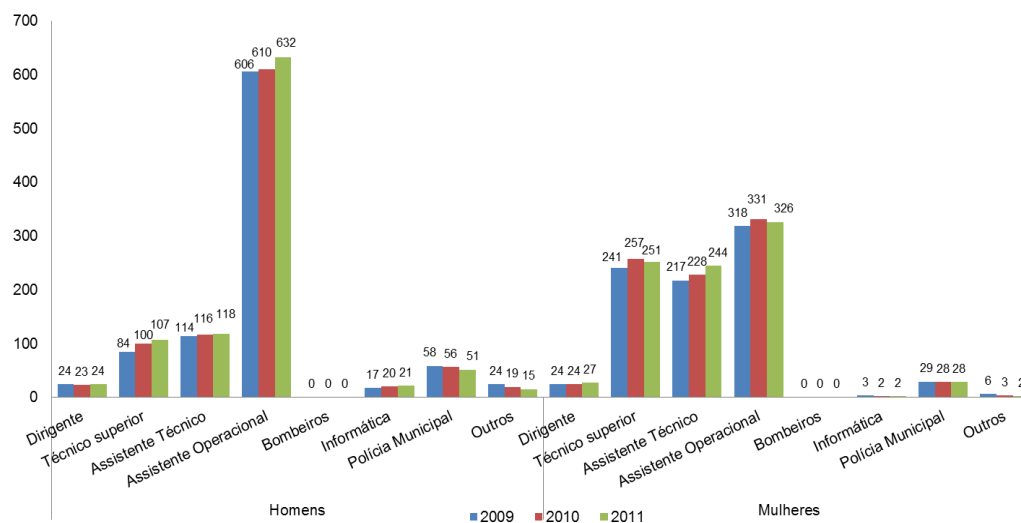
**Figura 4 - Distribuição do total de efetivos por relação jurídica de emprego público – 2009, 2010 e 2011**



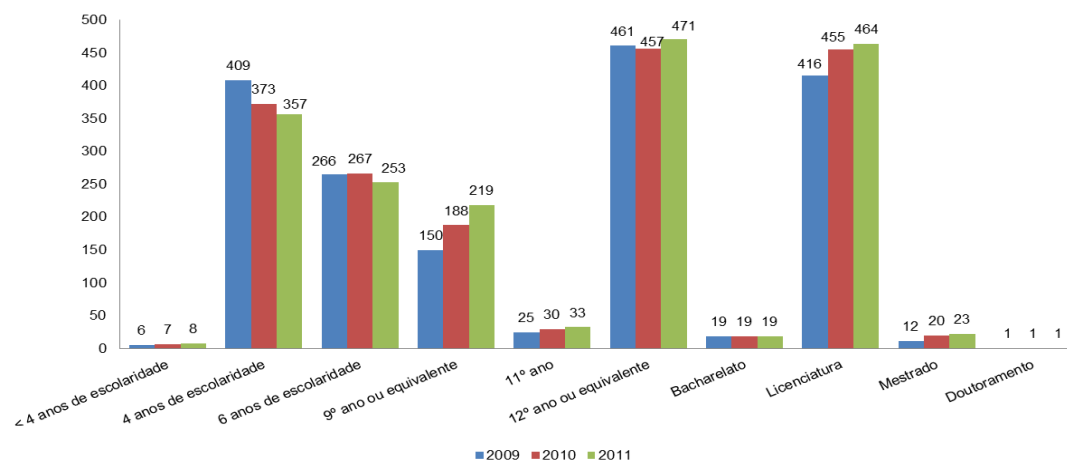
**Figura 5 - Distribuição do total de efetivos por grupo profissional – 2009, 2010 e 2011**



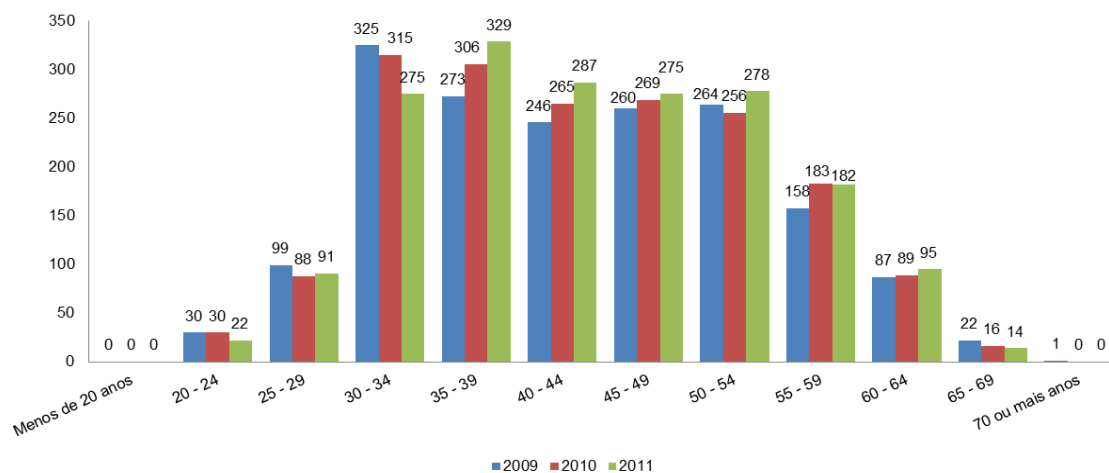
**Figura 6 - Distribuição do total de efetivos por grupo profissional e género – 2009, 2010 e 2011**



**Figura 7 - Distribuição do total de efetivos por nível de escolaridade – 2009, 2010 e 2011**

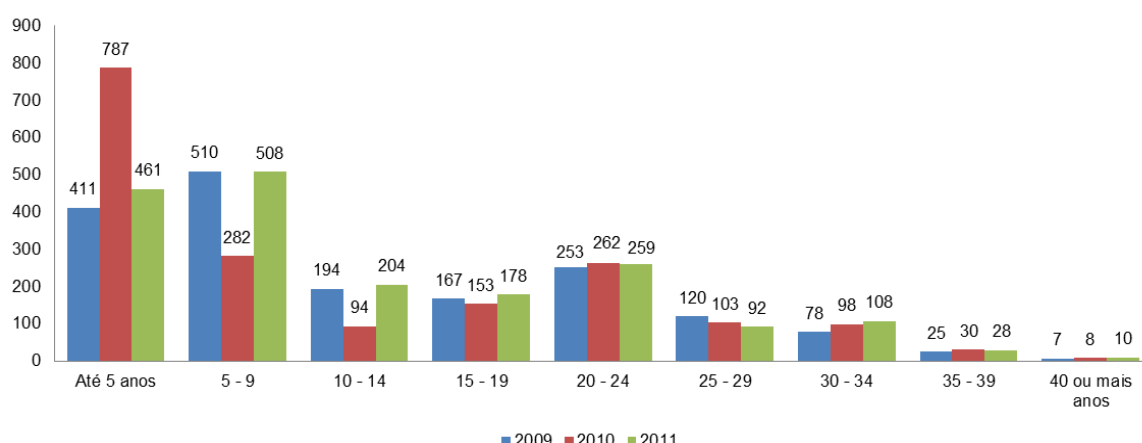


**Figura 8 - Distribuição do total de efetivos por escalão etário – 2009, 2010 e 2011**





**Figura 9 - Distribuição do total de efetivos por antiguidade – 2009, 2010 e 2011**



## ANEXO 5 – Resultados do Fórum de Ideias: 11 projetos

**Tabela 7 - Resultados do Fórum de Ideias: 11 projetos**

### Projetos viáveis de concretização

#### Designação do Projeto: **Team Building**

Objeto: Desenvolver e fomentar a energia positiva, companheirismo e relações interpessoais; e partilha de conhecimentos.

Objetivos: Criação do espírito de grupo; enriquecimento intelectual e pessoal/grupo; e promover os níveis de motivação.

Benefícios: Coesão da equipa; sinergias positivas; melhor gestão do tempo; otimização dos recursos utilizados; e melhor rentabilidade da aprendizagem em contexto informal.

Resultados: Desempenho mais eficaz; reforço da motivação; utilização de metodologias mais eficazes; e melhoria da comunicação organizacional.

Descrição da atuação: Jogos; atividades de grupo ao ar livre; *rally paper*; caminhadas; debates de ideias; formação. Deve ser regular e abranger todos os trabalhadores.

Previsão de concretização: Ação realizada no corrente ano para dirigentes; repetição da ação em 2013, para trabalhadores de diversas categorias profissionais e UO do MO.

#### Designação do Projeto: **Portal de Ideias**

Objeto: Espaço para troca de ideias e conhecimentos entre trabalhadores.

Objetivos: Fórum para promover o surgimento e discussão de novas ideias, com vista à melhoria da gestão da organização.

Benefícios: Modernização administrativa; inclusão/participação dos trabalhadores no processo; e motivação.

Resultados: Plataforma digital partilhada de informação e ideias; ações/projetos que beneficiem o MO, os trabalhadores ou a comunidade local.

Descrição da atuação: Reestruturar a internet, tornando-a mais apelativa e incluir: fórum de discussão de assuntos diversos; divulgação de atividades/projetos desenvolvidos pelos trabalhadores.

Previsão de concretização: A desenvolver a partir de 2013.

#### Designação do Projeto: **Espaços de atividades de lazer**

Objeto: Aproveitamento gratuito de espaços de lazer, lúdicos e desportivos, por parte dos trabalhadores.

Objetivos: Promover a atividade desportiva, a saúde, o bem-estar e o convívio.

Benefícios: Atingir bem-estar, mente e corpo saudável; satisfação pessoal e familiar; e energia positiva.

Resultados: Aumento da produtividade e motivação; melhoria do desempenho; e evitar a rotina.

Descrição da atuação: Disponibilização de equipamentos desportivos, de espaços para eventos e festas familiares; oferta de entradas em espaços e eventos culturais; criação de equipas desportivas; sessões de Biodanza; organização de Caminhadas, entre outros.

Previsão de concretização: Dinamização das atividades a desenvolver a partir de 2013.

#### Designação do Projeto: **Sistema de avaliação de chefias**

Objeto: Avaliação do desempenho e competência da chefia por trabalhadores.

Objetivos: Responsabilidade, justiça e igualdade.

Benefícios: Relação interpessoal; espírito de equipa; bom ambiente de trabalho; e qualidade do serviço.

Resultados: Líder em vez de chefe; produtividade; e motivação da equipa.

Descrição da atuação: Criar fichas de avaliação para as chefias, com os seguintes parâmetros: gestão de equipas, competências comportamentais, capacidade de liderança e responsabilidade no serviço. Os resultados devem ser publicados na intranet e ter consequências na renovação da comissão.

Previsão de concretização: Adotado em 2012 pelo segundo ano consecutivo, através de questionário aos trabalhadores; repetição em 2013.

---

**Designação do Projeto: Comunicação XXI**

**Objeto:** Aumentar a partilha de informação.

**Objetivos:** Melhorar as vias de comunicação inter-serviços.

**Benefícios:** Eficiência do serviço; uniformização da informação; e redução/eliminação de falhas.

**Resultados:** Comunicação fácil; troca intensa de informação de forma eficiente.

**Descrição da atuação:** Realização periódica de reuniões entre serviços; potencialização de uma plataforma informática para disponibilização de uma Rede Social/Portal de Comunicação.

**Previsão de concretização:** A desenvolver a partir de 2013.

---

**Projetos inviáveis de concretização**

---

**Designação do Projeto: Espaços para acolhimento para filhos**

**Objeto:** Espaço seguro e de proximidade, onde os trabalhadores possam deixar os filhos.

**Objetivos:** Maior tranquilidade aos trabalhadores; melhor gestão do tempo; e redução de conflitos laborais.

**Benefícios:** Estabilidade emocional e financeira; melhor organização familiar; e maior envolvimento entre trabalhadores e instituição.

**Resultados:** Redução de atrasos e absentismo; aumento da motivação; maior produtividade e rentabilidade; melhor qualidade de vida; e maior flexibilidade nas férias.

**Descrição da atuação:** Disponibilização de infraestruturas.

**Motivo de não concretização:** Não existe enquadramento legal que permita ao MO prestar este apoio diretamente aos seus trabalhadores. Inexistência de meios físicos que permitam disponibilizar este apoio.

---

**Designação do Projeto: Banco de horas**

**Objeto:** Acumulação de horas para utilização em atividades de caráter pessoal.

**Objetivos:** Compensação dos trabalhadores de uma forma não remuneratória.

**Benefícios:** Flexibilidade na conciliação entre a vida pessoal/familiar e profissional.

**Resultados:** Motivação; aumento da produtividade; e redução do absentismo.

**Descrição da atuação:** Adaptar a aplicação informática de controlo de assiduidade existente no MO a esta funcionalidade.

**Motivo de não concretização:** A atual legislação não contempla a figura do banco de horas.

---

**Designação do Projeto: Teletrabalho**

**Objeto:** Local de trabalho.

**Objetivos:** Execução das atividades fora do local de trabalho.

**Benefícios:** Conciliação da vida profissional com a familiar; motivação.

**Resultados:** Redução de custos para o trabalhador e para a organização.

**Descrição da atuação:** Acesso remoto aos sistemas de informação do MO e aplicações informáticas em função das tarefas distribuídas.

**Previsão de concretização:** Apenas possível adotar numa situação pontual, quando determinada atividade exija que o trabalhador tenha de recorrer a algum estudo no exterior, como bibliotecas ou afins, ou especial concentração, como em casa, desde que autorizado pelo seu dirigente.

---

**Designação do Projeto: Prémio de desempenho**

**Objeto:** Reconhecimento do desempenho.

**Objetivos:** Motivação; reconhecimento pelos colegas e dirigente; valorização profissional; produtividade; bom ambiente de trabalho; maior empenho nas atividades; e boa prática organizacional.

**Benefícios:** Prémio; satisfação; maior compromisso do trabalhador com o serviço; e boa-imagem organizacional.

**Resultados:** Oportunidade dada ao trabalhador; maior disponibilidade; eficácia, eficiência e qualidade organizacional.

**Descrição da atuação:** Eleger trabalhadores que se destaquem por projetos ou desenvolvimento de tarefas, pontualidade ou assiduidade e relacionamento interpessoal, premiando-os com senhas de refeição, ingresso noutras atividades, formação e combustível.

**Motivo de não concretização:** Está previsto em legislação, e constituem uma componente retributiva, atualmente suspensa por força das Leis do Orçamento de Estado. Não existe enquadramento legal que permita o pagamento de senhas de refeição e de combustível: a AP paga um subsídio de refeição legalmente previsto; pagamentos em combustível são pagamentos não admissíveis no enquadramento legal. A possibilidade de participação em ações de formação dependerá de proposta de dirigente.

---

**Designação do Projeto: Horário (ajustamento)**

**Objeto:** Uniformização de critérios para a atribuição de horários a serem respeitados pelos dirigentes.

**Objetivos:** Garantir a eficiência do serviço sem comprometer as necessidades dos trabalhadores.

**Benefícios:** Motivação e eliminação de situações de injustiça.

**Resultados:** Empenho, satisfação, eficiência, assiduidade e justiça.

**Descrição da atuação:** Pesquisar casos de sucesso; enquadramento legal; avaliação de possíveis modalidades de horários em cada UO; e comunicação aos dirigentes.

**Motivo de não concretização:** Os horários de trabalho são definidos atendendo às especificidades operativas de cada UO, cabendo a cada dirigente avaliar a pertinência dos horários e propostas de horários apresentadas e impacto no SP. Existe um regulamento de assiduidade aprovado que prevê as diretivas gerais a ter em consideração na implementação de horários. Os ajustamentos são os previstos na lei em vigor (exemplos: amamentação, trabalhador estudante).

---

**Designação do Projeto: Alargamento do horário de trabalho, para tarde livre**

**Objeto:** Redefinição do horário de trabalho para 35,5 horas semanais.

**Objetivos:** Aumentar a motivação dos trabalhadores para promover a satisfação dos clientes.

**Benefícios:** Mais qualidade de vida, satisfação e motivação do trabalhador.

---

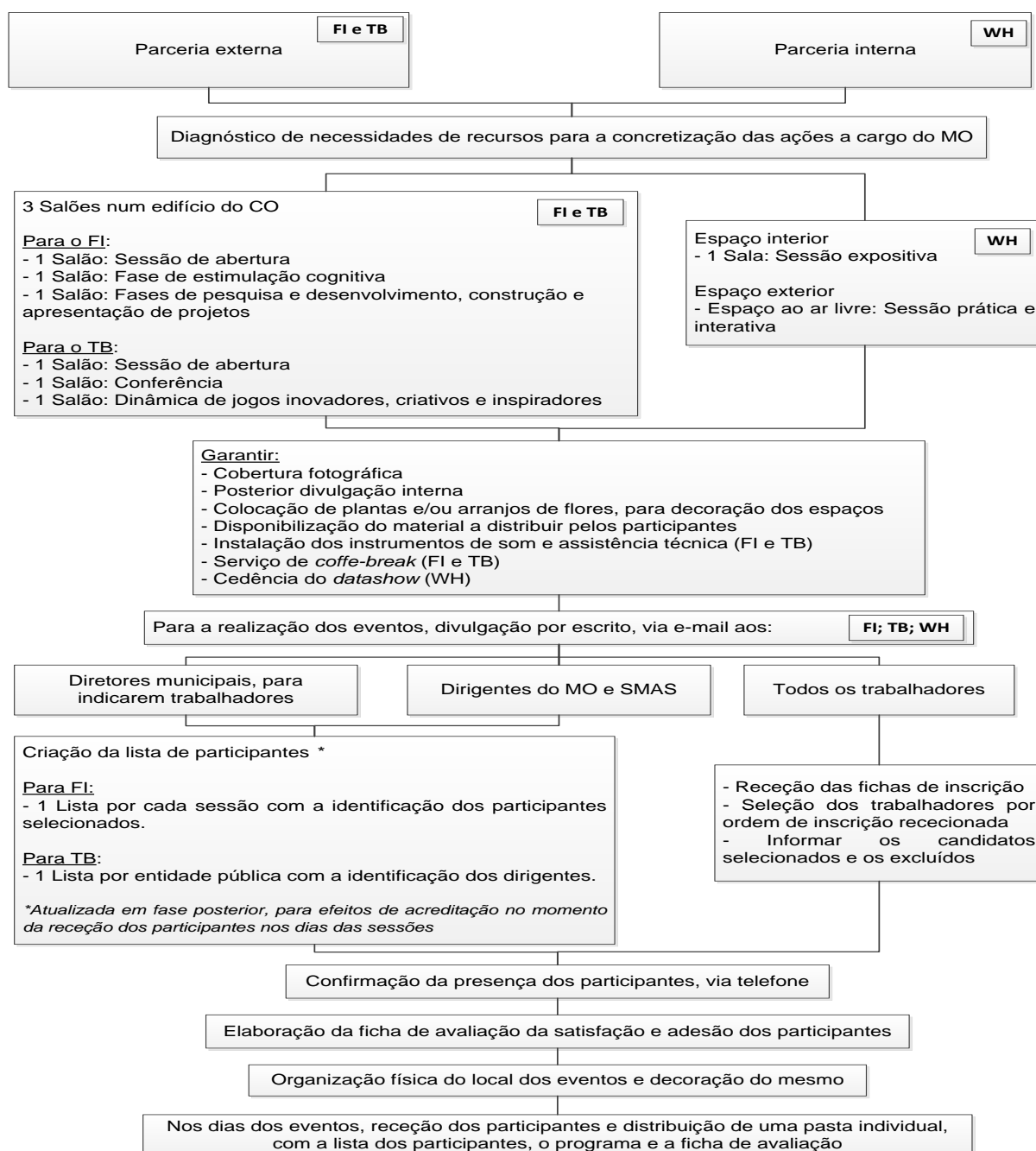
Resultados: Aumento da produtividade e redução de custos do MO.

Descrição da atuação: Reformular o horário de trabalho de 35 horas para 35,5 horas semanais, com a realização de mais 1 hora por dia, de 2ª a 5ª feira, suprimindo-se a tarde de 6ª feira.

Motivo de não concretização: O período normal de trabalho é de 7 horas diárias e de 35 horas semanais. O alargamento deste período apenas é possível através de figuras como a adaptabilidade de horários, a qual apenas é admissível a trabalhadores abrangidos pelo Acordo Coletivo de Entidade Empregadora, e consequentemente filiados numa das estruturas sindicais outorgantes de tal acordo.

## ANEXO 6 – Descrição sucinta das atividades desenvolvidas nos três projetos: Fórum de Ideias, *Team building* e *Workshop* Horticultura

Tabela 8 - Descrição sucinta das atividades desenvolvidas nos três projetos



## ANEXO 7 – Ficha de Avaliação



### FICHA DE AVALIAÇÃO

(A PREENCHER PELO PARTICIPANTE)

#### AÇÃO: Fórum de Ideias / Team building

#### DATAS DE REALIZAÇÃO:

As suas opiniões sobre a ação constituem, para o Núcleo de Promoção Social da DRH, um valioso contributo a fim de avaliar a forma como esta decorreu, permitindo-nos, também, uma melhoria da qualidade das ações a realizar futuramente.

Agradecemos que preencha esta ficha, assinalando as respostas que considerar adequadas, incluindo, caso o pretenda, alguns comentários e sugestões. Esta ficha tem caráter absolutamente confidencial e anónimo.

#### 1. Como avalia a organização e a logística desta iniciativa:

Excelente ☐ Muito Bom ☐ Bom ☐ Suficiente ☐ Insuficiente ☐

#### 2. Considera que o trabalho metodológico dos dinamizadores da ação foi:

Excelente ☐ Muito Bom ☐ Bom ☐ Suficiente ☐ Insuficiente ☐

#### 3. Como avalia a interação gerada no grupo?

Excelente ☐ Muito Bom ☐ Bom ☐ Suficiente ☐ Insuficiente ☐

#### 4. Como avalia o possível impacto dos resultados apurados nesta ação para o incremento das suas competências e melhoria do seu ambiente laboral:

Excelente ☐ Muito Bom ☐ Bom ☐ Suficiente ☐ Insuficiente ☐

#### 5. Como avalia a importância da realização de iniciativas desta natureza no contexto da política de gestão de recursos humanos do Município?

Excelente ☐ Muito Bom ☐ Bom ☐ Suficiente ☐ Insuficiente ☐

#### 6. Identifique aspetos positivos e negativos da ação:

---

---

---

---

#### 7. Sugira Temas a desenvolver em futuras iniciativas do género:

---

---

---

#### 8. Sugestões/Comentários:

---

---

---

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO

## ANEXO 8 – Ficha de Avaliação



### FICHA DE AVALIAÇÃO

(A PREENCHER PELO PARTICIPANTE)

**AÇÃO: Workshop Horticultura**

#### DATAS DE REALIZAÇÃO:

As suas opiniões sobre a ação constituem, para o Núcleo de Promoção Social da DRH, um valioso contributo a fim de avaliar a forma como esta decorreu, permitindo-nos, também, uma melhoria da qualidade das ações a realizar futuramente.

Agradecemos que preencha esta ficha, assinalando as respostas que considerar adequadas, incluindo, caso o pretenda, alguns comentários e sugestões. Esta ficha tem caráter absolutamente confidencial e anónimo.

#### 1. A ação correspondeu às suas expetativas de forma:

Excelente ☐ Muito Bom ☐ Bom ☐ Suficiente ☐ Insuficiente ☐

#### 2. Considera a ação como uma mais-valia pessoal e familiar:

Excelente ☐ Muito Bom ☐ Bom ☐ Suficiente ☐ Insuficiente ☐

#### 3. Como considera a interação gerada no grupo?

Excelente ☐ Muito Bom ☐ Bom ☐ Suficiente ☐ Insuficiente ☐

#### 4. O apoio técnico-administrativo proporcionado no decurso da ação foi:

Excelente ☐ Muito Bom ☐ Bom ☐ Suficiente ☐ Insuficiente ☐

#### 5. Considera que o trabalho metodológico dos técnicos/dinamizadores da ação foi:

Excelente ☐ Muito Bom ☐ Bom ☐ Suficiente ☐ Insuficiente ☐

#### 6. Gostaria que se realizassem ações idênticas a esta de futuro?

Sim ☐ Não ☐

#### 7. Identifique aspetos positivos e negativos da ação:

---

---

#### 8. Sugira Temas a desenvolver em futuras iniciativas do género:

---

---

---

#### 9. Sugestões/Comentários:

---

---

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO